

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategie rozvoje vybrané organizace v soudobých podmínkách

Developmental Strategy of Selected Organization in Contemporary Conditions

Student: Bc. Lucie Vajdová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Vajdová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Strategie rozvoje vybrané organizace v soudobých podmínkách
Developmental Strategy of Selected Organization in Contemporary
Conditions

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska pojetí a tvorby organizační strategie
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza přístupu vybrané organizace ke strategickému řízení
5. Náměty, návrhy a doporučení pro management
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Podpis.....*Vajdová Lucie*.....

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D za ochotný přístup a odborné konzultace. Mé poděkování patří také Ing. Kateřině Vrobelové, za vstřícnost s jakou mi zodpovídala všechny dotazy, za cenné připomínky a konzultace. Velice si vážím jejich cenných rad a času, který mi věnovali při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pojetí a tvorby organizační strategie.....	7
2.1	Základní pojmy	7
2.1.1	Hlavní směry manažerského působení	7
2.1.2	Strategické řízení	8
2.1.3	Pojetí strategie	9
2.1.4	Strategické myšlení.....	10
2.1.5	Časový horizont strategie organizace	11
2.2	Proces strategického řízení.....	12
2.2.1	Základní strategické záměry	12
2.2.1.1	Vize.....	13
2.2.1.2	Poslání	13
2.2.1.3	Cíle.....	14
2.2.2	Strategická analýza vnějšího prostředí organizace	15
2.2.2.1	PEST analýza	16
2.2.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	19
2.2.3	Strategická analýza vnitřního prostředí organizace	20
2.2.3.1	Analýza zdrojů organizace	20
2.2.3.2	Portfoliová analýza – matice BCG.....	21
2.2.3.3	Analýza základních položek marketingového mixu	22
2.2.4	SWOT analýza.....	23
2.2.5	Formulace strategie.....	25
2.2.6	Implementace strategie	26
2.2.7	Hodnocení a kontrola strategie	27
3	Charakteristika vybrané organizace.....	30
3.1	Vznik a historie školy	30
3.2	Předmět činnosti školy	31
3.3	Nabídka současných vzdělávacích služeb	31
3.4	Organizace, řízení a personální zabezpečení	32
3.5	Finanční zabezpečení	33

4	Analýza přístupu organizace ke strategickému řízení	35
4.1	Specifikace předmětu analýzy	35
4.2	Postup analýzy a použité metody	36
4.3	Výsledky analýzy strategického přístupu společnosti	37
4.3.1	Vize, poslání, „filosofie“ podnikání a strategické záměry společnosti	37
4.3.2	Strategická analýza vnějšího prostředí organizace	38
4.3.2.1	Analýza PEST	38
4.3.2.2	Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera.....	46
4.3.3	Analýza vnitřního prostředí organizace.....	51
4.3.3.1	Analýza vnitřních zdrojů organizace.....	51
4.3.3.2	Analýza portfolia jazykové školy (BCG matice)	55
4.3.3.3	Analýza marketingového mixu	56
4.4	Vyváženost vnějších příležitostí a ohrožení a silných a slabých stránek	60
5	Návrhy a doporučení	65
5.1	Posouzení aplikace postupů strategického řízení a jejich úspěšnost	65
5.2	Návrh strategie rozvoje jazykové školy.....	66
6	Závěr.....	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.

Michael E. Porter

Řízení dnešních organizací, působících v rychle se globalizujícím, značně komplexním, dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí, je stěží myslitelné bez respektování strategické dimenze organizační aktivity. Základním nástrojem strategického řízení organizací je kvalitní organizační, resp. podniková strategie. Pokud vedení organizace zvládne kvalitní strategii vypracovat a následně ji úspěšně implementovat do života organizace, pomáhá strategie zajistit její příznivý dlouhodobý rozvoj. Strategie jako manažerský nástroj zaměřování organizačních aktivit na budoucí organizační úspěšnost, bývá jedinečná pro danou organizaci a její celkovou situaci. Představuje způsob, jakým chce organizace zajistit svůj úspěšný rozvoj. Zvolená strategie se pak projevuje výrazně jak v krátkodobém chování organizace, odrážejícím se v její krátkodobé efektivnosti a aktuální prosperitě, tak v dlouhodobém vývoji, směřujícím k růstu hodnoty a dlouhodobě efektivnosti organizace.

V současném světě, v němž mají organizace dosahovat svých strategických cílů, jsou změny stále častější a méně předvídatelné, je to svět velké nejistoty. Hovoří se o tzv. turbulentním prostředí. Vzhledem k této skutečnosti je důležitá odolnost strategie vůči těmto změnám a také její flexibilita umožňující rychlé a efektivní korekce strategie v závislosti na změnách prostředí. Nedostatečná či chybějící strategie vede k tomu, že organizace na tyto změny pouze reaguje s negativními dopady na její výkonnost a prosperitu. Může to vést až k ohrožení její existence. Úspěšnost organizace působící v tomto rychle se vyvíjejícím prostředí je tedy podmíněna vyrovnáváním se s tímto prostředím (adaptací k němu). Proto organizace, bez ohledu na jejich účel i velikost, potřebují jasné strategie. Musí mít jasnou vizi, poslání, strategické cíle a navazující strategie určující směr postupu, formování a rozvoje organizace. Management podnikající organizace musí vědět, co má organizace dělat, aby se odlišila od konkurence, vytvořila si organizační výhodu či přednost oproti konkurentům.

Strategický proces, tj. proces navrhování a implementace strategie, by měl směřovat k výraznější vnímavosti vůči potenciálním příležitostem. Významnou roli v tomto procesu zaujímá strategická analýza, která zkoumá a rozebírá vnitřní a vnější prostředí organizace. Její zpracování vyžaduje velkou odpovědnost, jelikož její závěry mohou závažně ovlivnit budoucí

prosperitu organizace. Zahrnuje analytické postupy směřující k získání podkladů pro následnou formulaci strategie. Aby měla strategická analýza, a výběr strategie pro organizaci význam, musí být implementovatelná. Implementace strategie se zabývá převodem strategie do praxe. Dosažení přínosů realizace strategie vyžaduje hodnocení postupných kroků implementace z hlediska skutečně dosažených a plánovaných výsledků, zjištění možných odchylek a jejich příčin, které naznačují určité úpravy strategie v závislosti na změnách vnitřního a vnějšího prostředí. Velmi důležité je také strategii udržovat v konkrétním životě organizace.

Cílem této diplomové práce je provedení strategické analýzy vybrané organizace – konkrétně soukromé jazykové školy Hello. Úkolem, který si autorka diplomové práce vytyčila, je zhodnotit, zda a jakým způsobem management této společnosti uplatňuje při jejím řízení strategický přístup, a nakolik je úspěšný, a vypracovat návrh vhodné strategie pro rozvoj společnosti a splnění jejích cílů.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První kapitola se zabývá teoretickými východisky strategického řízení. Jsou zde zahrnuty nejdůležitější poznatky týkající se této problematiky. Ve druhé kapitole je charakterizována vybraná organizace, kterou je, jak je zmíněno výše, jazyková škola Hello. Ve třetí kapitole je prezentována strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace včetně vyhodnocení jejích výsledků pomocí analytického schématu SWOT. Na základě tohoto vyhodnocení jsou poté v závěrečné čtvrté kapitole uvedeny autorčiny návrhy a doporučení strategického postupu pro danou organizaci.

2 Teoretická východiska pojetí a tvorby organizační strategie

Cílem první kapitoly je seznámit čtenáře s nejdůležitějšími poznatky týkající se strategického řízení. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, jako je strategie, strategické myšlení, strategické řízení včetně jednotlivých fází procesu strategického řízení.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Hlavní směry manažerského působení

Tradiční pojednání managementu rozlišuje tři úrovně managementu, a to management strategický, taktický a operativní (Košťan, Šuleř, 2002). Jedna z novějších koncepcí organizačního řízení rozlišuje mezi normativním, strategickým a operativním řízením organizace. Významný švýcarský teoretik managementu K. Bleicher (1999, in Mateiciuc 2012) podobně vymezil tři úkolové oblasti managementu – normativní, strategický a operační management.

Úlohou **normativního managementu** je vytvářet hodnotový a normativní rámec pro organizační, resp. podnikatelská rozhodnutí a stanovit tak zásady chování organizace. Normativní management pracuje s koncepty, jako jsou například základní dokumenty organizace, podniková kultura, vize, poslání a cíle. Nabývá na významu v podmínkách nejasných cílů a pochybnostech o smysluplnosti a etičnosti organizace. Základem **strategického managementu** je triáda **strategie – struktury - systémy**. Hlavními kategoriemi **operativního managementu** jsou cíle a opatření k jejich dosažení.

Schwaninger (1993, in Mateiciuc 2012) specifikoval tyto výše uvedené úkolové oblasti managementu následovně:

Normativní management – doména základních principů, jež se týkají zajištění životaschopnosti a rozvoje organizace. Uskutečňuje se především v podobě správy organizace. Kritériem organizační způsobilosti je legitimnost organizačních aktivit a plnění určité funkce či role.

Strategický management – v první řadě se zabývá orientováním organizace. Cílem je dosáhnout vyšší úrovně organizačních potenciálů. Kritériem způsobilosti je organizační efektivnost jako výsledek součinnosti a spolupráce mezi organizačními útvary, týmy, pracovními skupinami a jednotlivými členy.

Operativní (operační) management – odpovídá oblasti realizace strategie. Cílem je vytvořit určité hodnoty pro zainteresované strany. Kritériem organizační způsobilosti je *efficiency*¹.

2.1.2 Strategické řízení

Ústředním pojmem strategického řízení je pojem **cíl**, resp. **cíle**². Cíle jsou chápány jako budoucí žádoucí stavy, kterých organizace má a chce dosáhnout, a dále **strategie**, tedy představy o tom, jak těchto cílů dosáhne. Strategické řízení představuje základnu řízení celé organizace a sjednocuje činnost všech zaměstnanců organizace. Úroveň strategická určuje cíle a úkoly taktické úrovně a ta je poté přenáší do úrovně operativní. Na operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, ve strategickém řízení se naopak uvažuje v dlouhodobém horizontu. Strategické řízení musí včas předvídat a reagovat na změny prostředí. Úlohou strategického řízení je tedy hledání, vytváření, získání a efektivní využití a uplatnění potenciálů, které mají zajistit organizaci úspěch na trhu (srov. např. Lhotský 2010).

Dle Lednického (2006, str. 8) je strategické řízení v moderním slova smyslu „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku“. Při takovémto pojetí strategického řízení se při tvorbě strategie uplatňuje strategické rozhodování a strategické myšlení. Witcher a Chau (2010) definují strategické řízení jako řízení organizací, jehož hlavním účelem je zajistit, aby současné potřeby a předpoklady organizace byly v rovnováze s jejími plány do budoucna.

Strategický management má zásadní význam pro všechny organizace z důvodu poskytnutí strukturovaného procesu analýzy vnějšího a vnitřního prostředí včetně logického přístupu ke strategickému rozhodování. Podle Jeffse (2008) se jedná o proces identifikace, hodnocení a zavádění strategie za účelem dosáhnout cílů, které si organizace stanovila. Strategické řízení je vhodné také pro studenty ekonomických oborů ke studiu trhů, průmyslových odvětví a organizací. Po dokončení strategické analýzy začíná strategické rozhodování, v rámci kterého hrají zásadní roli zkušenosti a intuice.

¹ **Efficiency** (z angl. *efficiency*) znamená schopnost, dělnost, výkonnost, zdatnost, účinnost. Je ukazatelem, který vypovídá o tom, nakolik produktivně a hospodárně jsou k dosažení vytyčených cílů využity disponibilní zdroje. De facto odpovídá pojmu ekonomická efektivnost.

² Vytyčení cílů musí splňovat podmínky metody SMART, tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Podle Lednického (2006) se strategické řízení liší od klasického řízení³, a to v následujících bodech:

- orientuje se na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn,
- plánuje na základě předpokládaných změn v politickém, sociálním, hospodářském okolí,
- v každé změně vidí šanci, jak získat díky uplatňování nových myšlenek výhody,
- jako hlavní problém vidí nedostatek informací,
- využívá intuice, kreativitu, schopnosti svých spolupracovníků a nachází odpovídající řešení netradičními postupy.

2.1.3 Pojetí strategie

Definice strategie se vyvíjí v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti jejího zpracování a implementace. Dedouchová (2001, str. 1) ve své publikaci uvádí tradiční a moderní definici strategie. Tradiční definice chápe strategii jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“⁴. Moderní definice chápe strategii jako „připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“.

Dalo by se tedy říci, že nám strategie předurčuje, jaké činnosti musí organizace do budoucna realizovat a jak musí využívat své interní zdroje, aby došlo k naplnění stanovených cílů. Organizace musí hledat cesty jak růst a vytvářet si konkurenční výhodu.

³ Klasické řízení naopak vidí úspěch krátkodobě v přírůstku zisku, plánuje na základě extrapolace dat, nečekané změny chápe jako poruchy, které se musí potlačit, problémy řeší rutinně, využívá klasické formy pro organizování, řízení a výběr pracovníků, využívá nabyté kvalifikace a dosavadní zkušenosti, orientuje se na stabilitu a potlačování odchylek.

⁴ Jedná se o tzv. **plánovací přístup**, jehož kritici tvrdí, že pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem přání podniku dosáhnout jeho cílů.

Existuje mnoho přístupů k vymezení pojmu strategie. Mallya (2007) uvádí ve své knize přístupy těchto autorů:

- strategie je to, jak vedení vytváří pro svou organizaci hodnotu (Collis, Montgomeryová, 1997),
- strategie je pravidlo pro rozhodování v podmínkách neurčitosti (Ansoff, 1965),
- strategie je široce založený vzorec, která určuje, jaká je konkurenceschopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika je potřebná k dosažení těchto cílů (Porter, 1980),
- strategie je sled či plán, jež integruje cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednoho celku (Mintzberg, Quinn, 1996),
- strategie není jen tvorba výhody, ale také kreativní destrukce výhody konkurentů (D'Aveni, 1994).

2.1.4 Strategické myšlení

Strategické myšlení je důležité zejména proto, aby mohli manažeři analyzovat všechny faktory externího prostředí, plánovat ve variantách a tím brát v úvahu neustále se měnící prostředí, pružně reagovat na tyto změny, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě vypořádat s problémy s využitím potenciálů všech spolupracovníků. Jen tak mohou pomýšlet na úspěch. Mezi překážky bránící strategickému myšlení patří například chybějící vize, nesystémovost, nepřípravenost ke změnám, krátkozrakost, špatná informovanost, nerozhodnost, nedůslednost či prodejní orientace, kdy firma nezkoumá potřeby zákazníka, ale pouze vyvíjí tlak, aby koupil jeho výrobky (Košťan, Šuleř, 2002).

Strategické manažerské myšlení se řídí řadou principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Dedouchová (2001) uvádí tyto principy:

Princip variantnosti – souvisí s určitým stupněm nejistoty v budoucnosti. Strategie organizace proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí ze znalosti vývojových tendencí, jež mohou nastat. Jednotlivé varianty musí být koncipovány tak, aby organizace mohla v případě potřeby přejít od jedné varianty ke druhé, aniž by došlo k jejímu existenčnímu ohrožení.

Princip permanentnosti – souvisí s předchozím principem a znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Cyklus probíhá permanentně v důsledku zpřesňování strategie a jejího doplňování.

Princip celosvětového systémového přístupu – dobrá strategie organizace musí vycházet ze znalostí o ekonomickém, ekologickém, sociálním vědeckotechnickém vývoji v celém světě. Jedná se o přístup, při němž musí být brány v úvahu širší souvislosti.

Princip tvůrčího přístupu – vychází z poznatku, že v dnešní době se na trhu neprosadí organizace, která nepřinese něco nového. Ve strategii nemá místo rutina, napodobování něčeho, co už používají jiní apod. Důležitým prvkem jsou pracovníci s tvůrčím myšlením, které musí organizace podporovat.

Princip interdisciplinarity – při vytváření strategie je důležité využívat poznatky a metody všech vědních oborů. Značný význam má osvojení znalostí ekonomiky při řešení technických a investičních problémů.

Princip vědomí práce s rizikem – žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou úspěšnost, každé je spojeno s rizikem. Toto riziko je možno snížit vypracováním více variant a systematickým studiem informací (poznání rizika není tak velké jako nepoznané).

Princip koncentrace zdrojů – vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje zdroje (finanční, hmotné, lidské), jejichž rozptýlení vede k neúspěchu.

Princip vědomí práce s časem – vychází z principu, že „čas je více než peníze“.

Zvládnutí výše zmiňovaných principů strategického myšlení je základním předpokladem strategického řízení. Osvojením těchto principů mohou organizace úspěšně zvládat řízení v podmínkách nejistoty.

2.1.5 Časový horizont strategie organizace

Časový horizont působnosti organizační strategie je ovlivněn specifickými potřebami jednotlivých organizací (podniků, firem, společností). Při stanovení časového horizontu strategie (v orig. „délky“ strategie) se musí brát v potaz jak velká je nejistota spojená s budoucností, jaký je čas přípravy služby či produktu (výrobku) pro uvedení na trh, obor, ve kterém organizace podniká aj. Obvykle se však strategie vytváří na dobu 3-5 let (Lednický, 2006).

2.2 Proces strategického řízení

Činnosti managementu při prozkoumávání oblasti budoucího působení organizace, při hledání strategických alternativ, přípravě strategie, strategickém rozhodování a implementaci strategie bývají označovány jako strategický proces.

Jednotliví autoři uvádějí mírně odlišné procesy tvorby strategie. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) dělí ve své publikaci proces strategického řízení do pěti fází:

- 1) **Základní strategické záměry** – identifikace současné mise, vize a cílů organizace
- 2) **Strategická analýza vnějšího, oborového a vnitřního prostředí:**
 - **při vnější analýze** (makrookolí) se snažíme najít okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace,
 - **při analýze oborového okolí** (mikrookolí) zohledňujeme hrozbu potencionálních konkurentů, substitutů, sílu zákazníků a dodavatelů a úroveň konkurence v oboru,
 - **při vnitřní analýze** zjišťujeme silné a slabé stránky organizace a klíčové organizační oblasti, jež vyžadují zvýšenou pozornost.
- 3) **Formulace strategie** – snažíme se modifikovat současné cíle a strategii firmy tak, aby byla úspěšnější
- 4) **Implementace strategie** – sladění organizační struktury a procesů se strategií
- 5) **Hodnocení a kontrola strategie** – kontrola vývoje implementace zvolené strategie a v případě nutnosti provedení nápravných opatření

V následujících podkapitolách jsou blíže popsány a vysvětleny jednotlivé fáze procesu strategického řízení.

2.2.1 Základní strategické záměry

Žádná firma, která si neumí představit budoucnost, se jí nedožije.

Gary Hamel a C.K.Prahalad

První fáze procesu strategického řízení zahrnuje identifikaci současné vize, poslání a cílů organizace. Má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané organizaci a přesně určit, čeho chce tato organizace dosáhnout, jaký je hlavní důvod její existence.

2.2.1.1 Vize

Vize organizace vyjadřuje budoucnost, na které by se chtěla organizace podílet. Jedná se o jakýsi obraz budoucnosti, který chce organizace vytvořit. S vizí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, měli by ji sdílet a řídit se jí při každodenních činnostech. Realizace vize musí být podporována vedením organizace a to musí zaměstnance motivovat k pozitivní akci (Krymláková a kolektiv, 2009).

Jak uvádí Lednický (2006, str. 45) „pojem podniková vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů organizace pro dlouhodobější horizont deseti a více let”.

Aby vize organizace představovala smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti a vytyčovala potřebný směr ve vývoji, musí naplňovat tyto znaky (Lednický, 2006):

- Obraznost – optimistický popis budoucnosti,
- Adresnost – oslovení zájmových skupin, jež mohou ovlivnit tvorbu strategie,
- Uskutečnitelnost – musí obsahovat reálné cíle, které jsou dosažitelné,
- Jednoznačnost – vize musí být jasná,
- Srozumitelnost – snadné vysvětlení hlavních myšlenek,
- Flexibilita – pružná reakce na změny.

2.2.1.2 Poslání

Poslání vychází z vize⁵, je soustředěné na současnost, ale zároveň musí být propojeno na budoucnost. Nemůže tedy existovat bez vize a naopak. Poslání spolu s vizí se stává důležitou součástí procesu tvorby strategie, a to proto, že dává vedoucím i zaměstnancům jasné vědomí účelu organizace a pomáhá vytvořit pocit sounáležitosti s firmou (Lednický, 2006).

Poslání společnosti určuje základní směr pro její další rozvoj do budoucna. Pokud by společnost nevyjádřila své základní poslání, nemohla by si vytyčit své specifické cíle. Jak uvádí Košťan, Šuleř (2002, str. 19) „Poslání firmy je jako vlajková loď, která určuje základní směr nebo směry působení společnosti”. V reakci na tuto definici bych poslání popsala jako vymezení na co se má organizace soustředit a jakým směrem by se měla ubírat.

⁵ Bennis a Manus tvrdí, že „vize spíše souvisí s nějakým cílem, zatímco **poslání** souvisí se způsobem chování”. Hamel a Prahalad konstatovali, že „překrývání poslání a vize podniku je možno realizovat pojmem **strategický záměr**”.

Jiná definice tvrdí, že „poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností“(Lednický, str. 48).

Lze tedy říci, že pokud organizace dobře zformuluje své poslání, zdůvodňuje pak především oprávněnost své existence.

Poslání lze vyjádřit podle Lednického (2006) pomocí vztahů veličin **3C**: **customer – zákazník** – vystihuje typ zákazníka, jehož potřeby chce organizace uspokojit (kdo je náš zákazník a co si přeje), **competition – konkurence** – ukazuje postavení organizace a jeho reálné možnosti v konkurenčním prostředí, **company – společnost** – popisuje samotnou organizaci pomocí poskytovaných služeb a technologií, které použije k uspokojování potřeb svých zákazníků.

Některé organizace vytváří také svou filozofii. „Podniková filozofie vyjadřuje hodnoty, priority a zásady, které uznávají a respektují tvůrci strategického rozhodnutí, a které doprovázejí veškeré řízení organizace” (Horváthová, Janečková, str. 13).

2.2.1.3 Cíle

Dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovanou vizi, kterou zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojí všechny zainteresované strany (*stakeholders*). V rámci strategického plánování se obvykle rozlišují obecné cíle organizace vyplývající z jeho poslání a cíle strategické. Tyto strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.

Strategické cíle se zpravidla stanovují pro oblast finanční výkonnosti organizace, organizační růst, trh (uspokojení zákazníků, umístění produktu, apod.), vývoj a výzkum, úroveň technologií a investic, kvality zaměstnanců a systémů motivace, implementaci IS, životní prostředí aj.

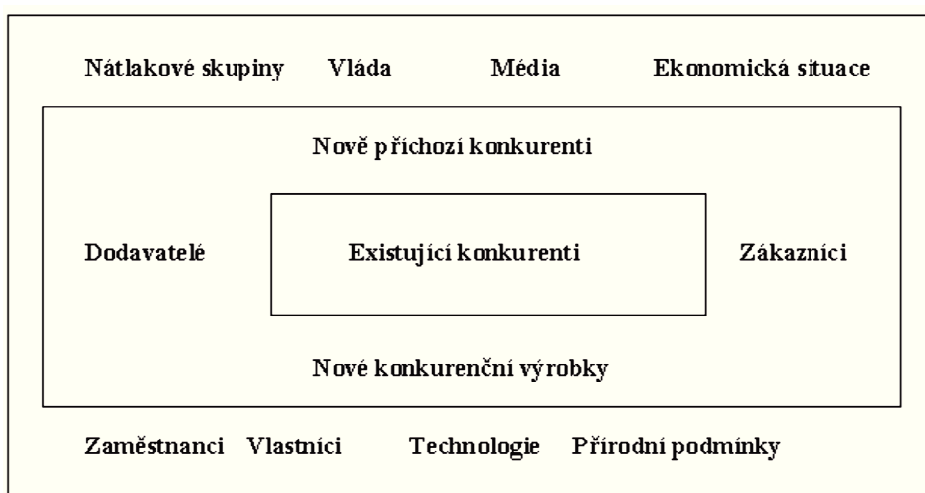
Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chce organizace uskutečnit, jsou popsány vždy jasně a vyjádřeny v měřitelných ukazatelích, počet strategických cílů musí být co nejnižší, jsou v těsném souladu s vizí, přičemž by stanovené cíle neměly být vzájemně závislé (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2010).

2.2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí organizace

Provedení strategické analýzy je pro organizace potřebné, aby si uvědomily vlivy okolního prostředí a byly lépe informovány o situaci, ve které se nachází. Zejména v dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace.

Jak tvrdí Lhotský (2010, str. 29) „Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou organizaci v budoucnu ovlivňovat”.

Obr. 2.1 Členění okolí organizace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lhotského (2010, str. 29).

Změny v okolí, které ovlivňují strategickou pozici organizací, jsou například politické změny, ekonomické faktory, nové výrobky a technologie, vliv nátlakových skupin a odborů, globální změny životního prostředí, apod.

Analýza obecného okolí organizace

Analýza obecného okolí organizace zkoumá faktory socioekonomické, ekonomické, sociální a demografické, ekologické a klimatické, technologické a vládní.

V rámci socioekonomického sektoru zkoumáme působení ekonomických, sociálních a demografických, ekologických a klimatických faktorů. Ekonomické faktory klíčovým způsobem ovlivňují situaci organizace. Podstatný vliv na organizaci mají čtyři makroekonomické indikátory: ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz a míra inflace. Dále je třeba analyzovat stádium hospodářského cyklu národní a globální ekonomiky,

politickou situaci, nezaměstnanost a monetární a fiskální politiku státu. Výrazný vliv na strukturu ekonomiky a tedy i na jednotlivé organizace mají změny společenského chování. Jedná se například o faktory: životní styl a životní úroveň, hodnoty a postoje lidí, struktura populace. Faktory jako je tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů, faktor ekologického uvědomění zákazníka a jeho osobního postoje v otázkách týkajících se životního prostředí mohou také významným způsobem ovlivňovat úspěšnost dané organizace. Management by určitě měl vnímat pozitivní přístup k ochraně životního prostředí jako příležitost a nikoliv jako riziko⁶. Úspěšnost organizací mohou ovlivňovat faktory technologického pokroku (nové vynálezy a inovace). Investování do technologického rozvoje je na jedné straně nezbytnost, na straně druhé riziko. Organizace totiž předem nemůže vědět, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterého investovala, budou spotřebitelé dostatečně poptávat, aby se navrátily vynaložené prostředky. Je nutné včas odhalit nepatrné změny na trhu, které mohou znamenat pro organizaci riziko nebo naopak příležitost. Jednotlivé organizace i celou národní ekonomiku ovlivňuje celková politická stabilita dané země. Politická stabilita je jedním z vlivů, které determinují důvěru investorů, možnost ekonomického rozvoje a následně také konkurenceschopnost. To jak funguje ekonomika daného státu, ovlivňuje zejména jeho legislativa. Jednou z významných funkcí státu je realizace hospodářské politiky, která ovlivňuje organizace např. výši daňového zatížení, prostřednictvím privatizace nebo podporou malých a středních podniků, vývozu, výzkumu a vývoje (Lhotský, 2010).

2.2.2.1 PEST analýza

Užitečným nástrojem pro analýzu obecného prostředí je PEST analýza. Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy:

- POLITICKÉ
- EKONOMICKÉ
- SOCIÁLNÍ
- TECHNOLOGICKÉ

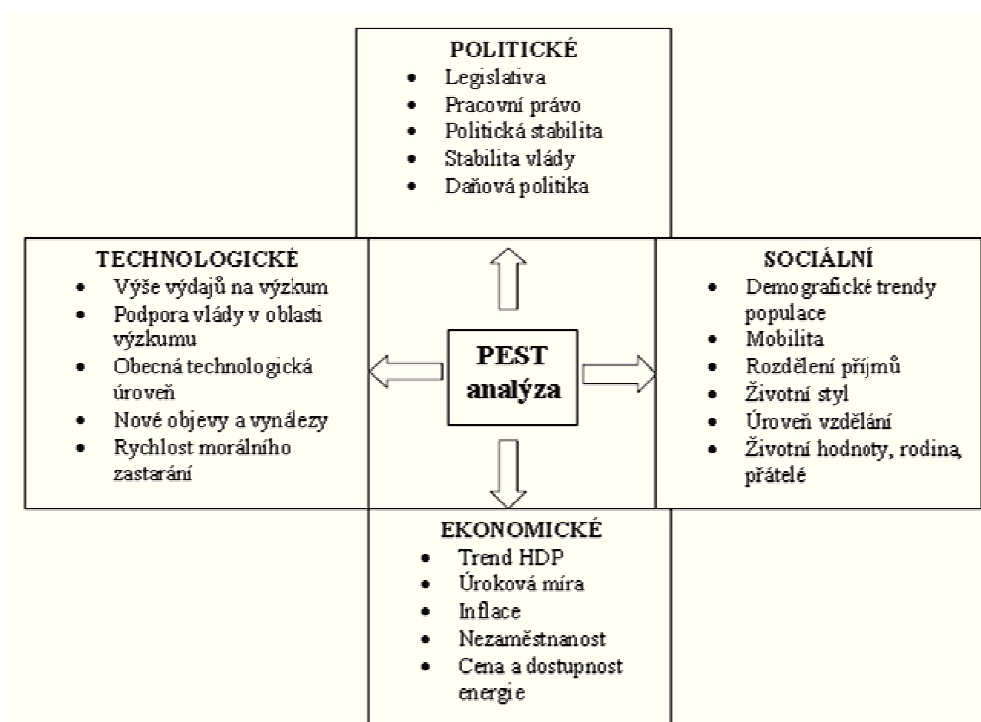
Někdy je tento model rozšířen o oblast legislativní a environmentální tzv. PESTLE, nicméně legislativní prvek může být zahrnut pod faktor politický. Písmeno E, které odkazuje na environmentální faktor, často určuje dopad našeho životního stylu na životní prostředí jako je využívání fosilních paliv a jejich dopadu na klimatické změny. V tomto ohledu může být

⁶ Peter F. Drucker považuje ekologický trh za jeden ze čtyř trhů budoucnosti.

zachycen v rámci sociálního faktoru, nebo dokonce v rámci všech čtyř faktorů v té či oné podobě. Proto není důležité, zda budeme používat PEST (STEP) či PESTLE⁷, ale pochopit, jak může být tento rámec použit a být si vědom jeho omezení.

Analýza může být použita k odhalení trendů ve vnějším prostředí. Poskytuje spojení mezi obecným a konkurenčním prostředím v tom, že slabé signály v obecném prostředí se mohou stát klíčovými silami pro změnu v prostředí konkurenčním. I když se budeme zabývat každým jednotlivým faktorem zvlášť, je třeba poznamenat, že mezi nimi existují vzájemné vztahy (Henry, 2008).

Obr. 2.2 PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Košťana a Šuleře (2002, str. 38).

Analýza oborového okolí organizace

Tuto analýzu lze označit také jako analýzu odvětví, ve kterém daná organizace působí. Organizace je v rámci svého odvětví ovlivňována zejména svými konkurenty, zákazníky a dodavateli. Strategie spolu s cíli jsou tedy ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž organizace působí.

⁷ Existuje také STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává *Education* neboli vzdělání a *Demographic*, neboli demografické faktory, které jsou v původní PEST analýze zahrnuty pod sociálními faktory.

Sektor zákazníků

Je potřeba, aby se podnikoví stratégové zajímali, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání a jak je může daná organizace uspokojit. Zároveň si musí odpovědět na otázku, kdo by se mohl jejich zákazníkem stát. V podstatě jde o schopnost poskytnout stávajícímu zákazníkovi vysokou hodnotu a zároveň se orientovat na zákazníky potenciální. Je potřeba analyzovat základní trendy, které by mohly vést ke změně chování a požadavků zákazníků. Jedním z faktorů, které mohou organizaci pomoci při orientaci na zákazníka je **definice cílové skupiny zákazníků**. To ji může pomoci zvýšit její konkurenceschopnost.

Sektor dodavatelů

Významným faktorem, který má vliv na organizaci je intenzita konkurence dodavatelů a z ní vycházející vyjednávací síla. V případě, kdy má dodavatel vysokou vyjednávací sílu, má organizace například malý prostor pro vyjednávání o ceně. V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutné analyzovat dostupnost a náklady na materiál a polotovary, energii, pořízení peněz a pracovní síly.

Dále je potřeba dodavatele posuzovat na základě jejich spolehlivosti v oblasti času (délka dodací lhůty), na základě přesnosti dodávek či na základě schopnosti vytvářet na svých produktech pravidelné inovace, čímž je zvyšována hodnota výrobku pro zákazníka. S kvalitními dodavateli je nutné udržovat dobré vztahy a posílit tím tzv. **vztahový kapitál organizace**.

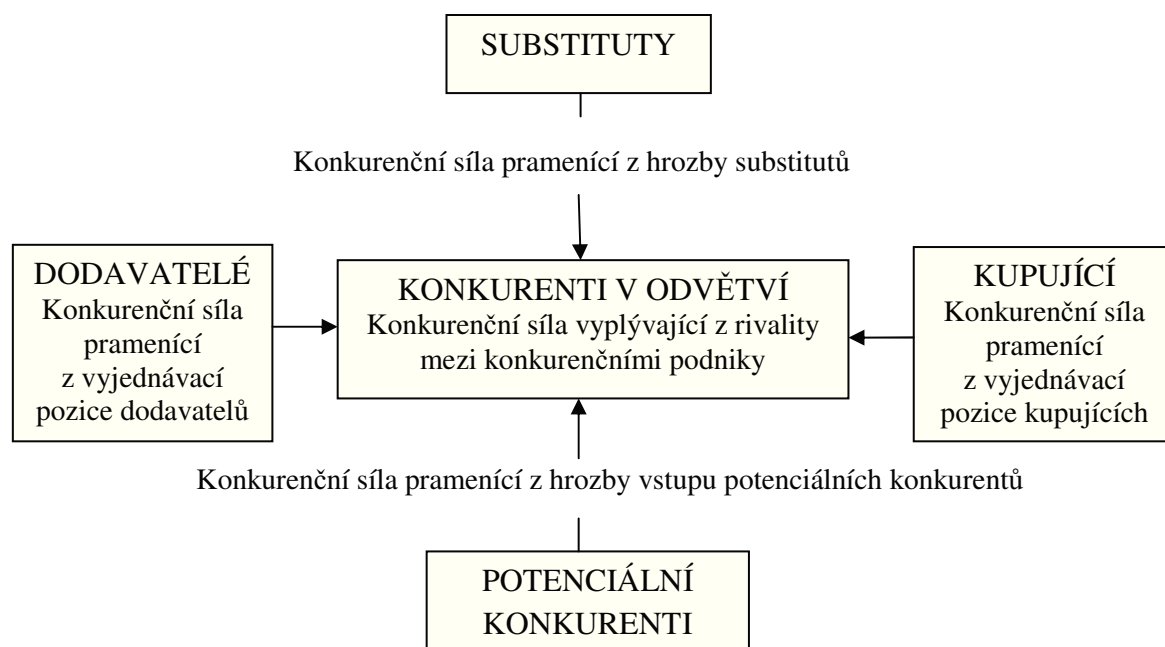
Sektor konkurentů

Důsledná analýza existující konkurence je jedním z nejvýznamnějších faktorů při vytváření obchodní strategie organizace. Měly by se monitorovat relevantní konkurenční výhody, a to nejen u samotné organizace, ale i u konkurentů. Mezi konkurenční výhody z vnějšího hlediska lze uvést faktory jako cena, kvalita produktu či služby, vyřízení objednávky, celková spokojenost zákazníka, úroveň kvalifikace zaměstnanců či pověst organizace. Mezi konkurenční výhody z interního hlediska organizace lze uvést tržní podíl, úroveň inovací, schopnost řízení nákladů. Je vhodné neprovádět pouze analýzu reálné konkurence, ve které se organizace pohybuje, ale také v širším rámci. K tomuto účelu slouží tzv. **benchmarking**. Jedná se o proces, kdy organizace porovnává vlastní výrobky a služby a také procesy s největšími a nejlepšími konkurenty (Lhotský, 2010).

2.2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Tyto síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost organizace. Tradiční metodou je Porterův model pěti sil, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. Cílem tohoto modelu je pochopit síly, které působí v daném prostředí a identifikovat, které z nich mají největší význam pro organizaci z hlediska jejího budoucího vývoje a které mohou být managementem ovlivňovány. Pro organizaci, která chce být úspěšná, je nezbytné, aby tyto síly rozpoznala, vyrovnala se s nimi a pokud je to možné, tak změnila jejich působení ve svůj prospěch.

Obr. 2.3 Model pěti sil podle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčkové (2000, str. 35).

Jak lze vidět na obr. 2.3, konkurence na trhu daného odvětví je obecně funkcí těchto konkurenčních sil (Fotr a kolektiv, 2012):

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními organizacemi, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů organizací v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nové konkurence do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

2.2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí organizace

Na základě analýzy vnějšího prostředí získá organizace informace o trhu, ale pro sestavení optimální strategie je potřeba provést také analýzu vnitřního prostředí. Pro identifikaci silných a slabých stránek slouží celá řada analýz. V této diplomové práci byla použita metoda analýzy zdrojů organizace, portfoliová analýza – matice BCG a analýza hlavních položek marketingového mixu.

2.2.3.1 Analýza zdrojů organizace

Tato analýza je výchozím krokem každé analýzy vnitřního prostředí. Umožňuje zjistit jaký je současný stav organizace a naznačit základní možnosti do budoucna. Současně v rámci této analýzy je důležité posoudit, do jaké míry se jedná o zdroje obsahující konkurenční výhodu (Lednický, 2006).

Úkolem této analýzy je tedy identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti organizace a poté její specifické přednosti, které budou zdrojem její konkurenční výhody.

Jak uvádí Košťan a Šuleř (2002), analýza zdrojů je systematický nástroj, který hledá odpověď na následující otázky:

- Jaké zdroje máme k dispozici?
- Jak efektivně jsou naše zdroje využity?
- Jak flexibilní jsou naše zdroje?
- Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?

Zdroje organizace se obvykle dělí do čtyř základních skupin a to, hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Typickými **hmotnými zdroji** jsou stroje, zařízení, pozemky, budovy, dopravní prostředky, technické zázemí. Kromě základních charakteristik, jako je počet, kapacita apod. je vhodné znát jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody, např. stáří nebo umístění budovy blízko zákazníků apod. **Lidské zdroje** zahrnují charakteristiky jako je počet a struktura personálu dle kvalifikace, jejich motivace nebo adaptabilita. Konkurenční výhoda může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, či velmi schopných pracovnících. **Finanční zdroje** jsou charakterizované vlastními a cizími zdroji, které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu organizace. Analýza finančních zdrojů zahrnuje získávání kapitálu, velikost vlastního kapitálu, míru zadluženosti, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. **Nehmotné zdroje** pak zahrnují oblast technologie a oblast týkající se pověsti organizace. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam

patentů, výnosy z patentů a licencí atp. Hodnota nehmotného majetku může dosahovat významný podíl na hodnotě fixních aktiv. Cílem této analýzy je posoudit strategický potenciál základny zdrojů organizace a to především jejich kvalitu, unikátnost a jedinečnost (Sedláčková, 2000).

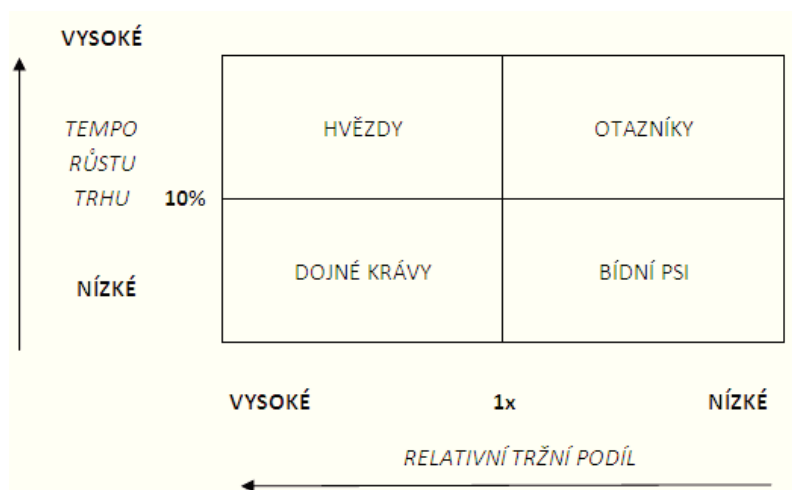
2.2.3.2 Portfoliová analýza – matice BCG

Cílem portfoliové analýzy je usměrnit zdroje organizace do takových produktů či služeb, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může daná organizace využít relativní konkurenční výhody (Sedláčková, 2000).

K analýze vyváženosti portfolia se využívají různé druhy matic. Pro tuto diplomovou práci byla zvolena matice BCG. Tato matice má široké uplatnění. Hodnotí výrobky či služby organizace pomocí dvou parametrů – míra růstu odvětví, relativní podíl na trhu.

Matice BCG má čtyři pole, v rámci kterých je provedeno rozdělení výše zmiňovaných determinantů na nízké a vysoké. Jednotlivé kvadranty jsou označeny jako hvězdy, dojné krávy, bídní psi a otazníky (Sedláčková, 2000).

Obr. 2.4 Matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové a Janečkové (2007, str. 45).

Hvězdy mají vysoký růst prodeje a vysokou konkurenceschopnost. Obvykle jsou na začátku svého životního cyklu a pro podnik se do budoucna mohou stát velmi zajímavými. Organizace by se měla snažit udržet hvězdy v dané pozici, což obvykle vyžaduje investice do reklamy a distribuce. **Otazníky** se mohou stát hvězdami, k tomu však potřebují značné zdroje, které jsou zpravidla vyšší, než otazníky sami vyprodukují. Je zde zřetelná nejistota spojená s jejich budoucím vývojem. **Dojné krávy** mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu

rostoucím trhu. Zpravidla generují více prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky může organizace použít pro rozvoj hvězd a otazníků. Dojné krávy obvykle představují hlavní zdroj realizovaných výnosů a zisků. Nakonec **bídní psi** nepředstavují perspektivní skupinu. Často bývají na konci svého životního cyklu. Vhodnou strategií je většinou opuštění trhu. Někdy však mohou mít důležité místo v portfoliu, například když doplňují sortiment či brání vstupu konkurence (Sedláčková, 2000).

Někdy není snadné rozhodnout, co je vysoký a co nízký relativní tržní podíl nebo růst trhu, dá se však říci, že pokud je roční růst trhu vyšší než 10%, jedná se o trh dynamický. Relativní podíl na trhu je ukazatelem podílu na trhu ve vztahu ke konkurentovi. Tedy, pokud je relativní tržní podíl 0,1 znamená to, že tržby organizace za daný výrobek či službu jsou pouze na úrovni 10 % konkurentových tržeb. Středem osy je hodnota 1, která říká, že tržní podíl je roven tržnímu podílu konkurenta (Horváthová, Janečková, 2007).

2.2.3.3 Analýza základních položek marketingového mixu

Důležitost marketingových a distribučních faktorů je pro jednotlivé druhy organizací rozdílná a záleží nejen na povaze produktu, ale také na počtu zákazníků. Všeobecně lze však říci, že důležitost marketingové politiky pro odbyt a celkovou úspěšnost organizace na trhu narůstá. Rozhodující roli zde sehrává tzv. **marketingový mix**. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které jsou organizacemi využívány k dosažení marketingových cílů. Faktory marketingového mixu označujeme jako tzv. **4P – produkt, price, place, promotion**⁸. Jde o produkt, cenu, místo včetně distribučních kanálů a propagaci.

Produkt je nejdůležitější formou marketingového mixu. Rozumíme jim vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces (často bez pomoci hmotných výsledků). Službu definuje její kvalita. **Cena** vyjadřuje hodnotu, za kterou je spotřebitel ochoten koupit produkt/službu. Pro organizace znamená zdroj jejich příjmů. Organizace rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny a úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různých slev), apod. U služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Rozhodování o **distribuci** souvisí s usnadněním přístupu spotřebitelů ke službě. Souvisí s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Kromě toho služby více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby. **Propagace** se realizuje

⁸ Existuje také rozšířený marketingový mix, jehož komponenty jsou také partnership, package, people. Dále existuje zákaznický orientovaný mix, 4C – customer value, cost to the customer, convenience for the buyer a communication.

prostřednictvím marketingové komunikace. Organizace se musí naučit komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a se širokou veřejností. Musí také vědět jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co a komu a také kdy sdělit. Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations (vytváření dobrých vztahů s veřejností). Lze zde zařadit také direct marketing (přímý marketing) a internetovou komunikaci (Vašítková, 2008).

2.2.4 SWOT analýza

Na základě výše popsaných dílčích analýz můžeme završit strategickou analýzu stanovením silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb na trhu. Silné a slabé stránky jsou identifikovány z analýzy vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby získáme z analýzy vnějšího prostředí. SWOT analýza se stává určitým základem, na kterém má být vystavěna strategie daného organizace.

Obr. 2.5 Příklady silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podle Lednického (2006)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - adekvátní zdroje, zejména finanční, - dobrá pověst u stakeholderů, - uznávaná vůdčí pozice na trhu, - úspory z rozsahu, - vlastní originální technologie, - schopný management, - nákladová výhoda. 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasný strategický záměr, chybějící strategie, - nevyužitá kapacita, - zaostávání ve výzkumu a vývoji, - slabá pozice na trhu, - nekompetentnost managementu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy, obsazení nových tržních segmentů, - rozšíření nabídky žádaných produktů, - překonání bariér při vstupu na atraktivní trhy. 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nové konkurence, - rostoucí prodej substitutů, - rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, - nepříznivé demografické změny, - měnící se potřeby zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každý ze čtyř komponent SWOT analýzy je nutné identifikovat relevantní faktory a přiřadit jim váhy dle důležitosti či je seřadit hierarchicky. Dále je třeba mít na paměti, že vnější i vnitřní prostředí organizace se v čase mění, a proto by se měla SWOT analýza

v pravidelných intervalech zpřesňovat tak, aby z ní vzešla strategie byla co nejúspěšnější (Lhotský, 2010). Kombinace silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci, viz. obr. 2.6.

Obr. 2.6 Matice SWOT, umožňující výběr vhodné strategie

	Slabé stránky W 1. ... 2.	Silné stránky S 1. ... 2.
Příležitosti O 1. ... 2.	WO strategie – HLEDÁNÍ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie VYUŽITÍ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení T 1. ... 2.	WT strategie VYHÝBÁNÍ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie KONFRONTACE Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Lednický (2006, str. 74).

Strategie WO – hledání – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Příkladem může být získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. nábojem kvalifikované pracovní síly.

Strategie SO – využití – využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí z vnějšího prostředí. Kvadrant zobrazuje spíše žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje.

Strategie ST – konfrontace – jsou možné tehdy, je-li organizace dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

Strategie WT – vyhýbání – představují obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Vycházejí z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic (Lednický, 2006).

2.2.5 Formulace strategie

Na základě výsledků strategické analýzy se provede formulace strategie spočívající ve zpracování variant strategie a následném výběru. Strategie je formulována pro úroveň celé organizace, pro úroveň strategických podnikatelských jednotek i na úroveň funkční. Strategie se zaměřuje na dosažení příznivé synergie mezi podnikatelskými jednotkami. Do této fáze strategického řízení spadá současně i soubor rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsob jejich využití (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2010).

Před vlastní implementací strategie na jakékoliv úrovni řízení je třeba rozhodnout, jakou variantu strategie vybrat. Toto rozhodnutí je zásadní a závisí na něm budoucnost organizace. Je spojeno s rizikem, že organizace nedosáhne cílů, které si do budoucna stanovila. Před implementací je tedy důležité co nejobektivněji zhodnotit všechny varianty strategie a vybrat tu, která nejlépe přispěje k dosažení stanovených cílů (Dedouchová, 2001).

Výjimečnost při formulaci strategie zdůrazňuje například Markides (2006, in Kislingerová a kolektiv 2011), který dále varuje před příliš obecnými formulacemi o předpokládaném vývoji organizace. Ve strategii by měly být zohledněny tyto oblasti:

- Vymezení produktů, které organizace bude poskytovat, ale také těch, které poskytovat nebude.
- Charakteristika zákazníků, které bude svými produkty uspokojovat, ale také těch, na které se nezaměří.
- Definice činností, které bude sama realizovat stejně jako těch, které realizovat nebude.

S tímto názorem lze nalézt shodu u Součka (2010, in Kislingerová a kolektiv 2011), který zmiňuje princip koncentrace reflektující skutečnost, že firma nemůže být nejlepší ve všech oblastech. Naopak se musí zaměřit na oblasti mající největší potenciál pro růst firmy. Pokud se firmy snaží uspokojit všechny segmenty, vede to k průměrnosti. Při formulaci strategie je nutné vzít v úvahu všechny zainteresované strany organizace. Jak uvádí Neumaierová (2005, in Kislingerová a kolektiv 2011), organizaci lze chápat jako koalici stakeholders. Jednotlivé zájmové skupiny na sebe působí a ovlivňují se. Je důležité mezi nimi zachovat rovnováhu sil a snažit se o sladění jejich zájmů. Uspokojení všech zainteresovaných stran má vliv na dlouhodobou prosperitu organizace.

2.2.6 Implementace strategie

Strategická analýza a výběr strategie by pro organizaci měly jen malý význam, pokud by nebyly implementovatelné. Implementace strategie se zabývá převodem strategie do praxe. Způsob, jakým je tento převod proveden lze nazývat strategickou architekturou organizace. Úspěšná implementace strategie bude s velkou pravděpodobností závislá na tom, do jaké míry budou tyto různé komponenty fungovat dohromady a vytvoří pro danou organizaci kvalifikaci, se kterou se ostatní budou vyrovnávat jen stěží.

Jak uvádí Johnson a Scholes (2000), pro plánování implementace je důležité zabývat se takovými otázkami, jako:

- kdo zodpovídá za úspěšné uvedení strategie do praxe,
- jaké změny je zapotřebí uskutečnit v organizační struktuře a designu,
- které klíčové úkoly je nutno splnit,
- bude potřeba najmout nové lidi či proškolit staré pracovníky.

Nejprogresivnějším přístupem k tvorbě a k realizaci strategie je uplatňování principů a postupů strategického řízení. Jejich použití v procesu implementace (zavádění) strategie snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Implementace strategie má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie a je považována za nejsložitější fázi procesu strategického řízení (Lednický, 2006).

Obr. 2.7 Vliv formulace a implementace strategie na úspěšnost její realizace

Formulace strategie Implementace strategie	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
Výborná – efektivní (dobrá)	Úspěch	Potíže (záchranapád)
Špatná – neefektivní (slabá)	Potíže Prohraná šance	Nezdar (neúspěch)

Zdroj: Lednický (2006, str. 118).

Pomocí obr. 2.7 je znázorněna vzájemná vazba mezi kvalitou zpracování a vhodnou implementací strategie.

Z uvedeného vyplývá, že implementace je procesem plánovité realizace vytvořené strategie. Bez této fáze by strategie zůstala pouhým přáním jejich tvůrců. Implementace strategie vyžaduje odlišné manažerské schopnosti než při její formulaci a to proto, že formulace strategie je zejména projevem organizační aktivity orientované ven z organizace, zatímco implementace je většinou administrativní aktivita orientována dovnitř organizace.

Jak tvrdí Slavík (1997, in Lednický 2006) zatímco tvorba úspěšné strategie závisí na vizi, analýze prostředí a podnikatelském úsudku, úspěšné zavedení je podmíněno spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním a motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností organizace.

Postup při implementaci strategie je podle Janečkové a Horváthové (2007) tvořen těmito hlavními činnostmi:

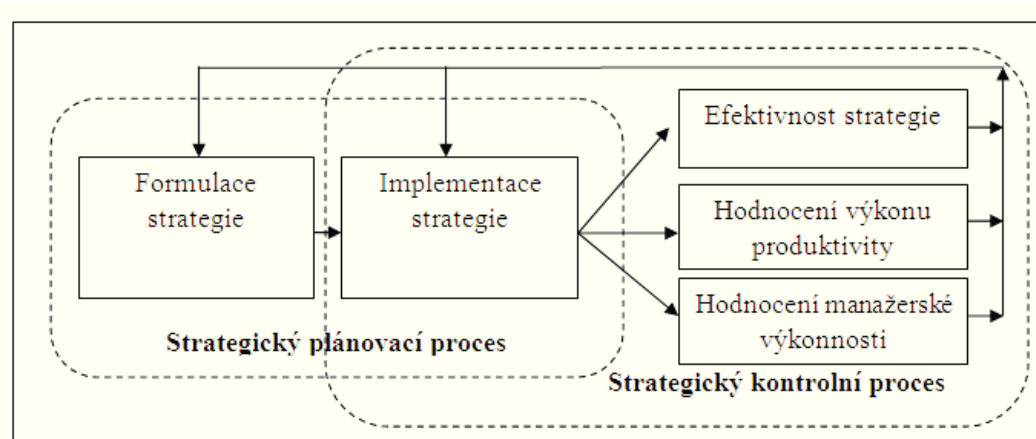
- Komunikace,
- Vytvoření vhodné organizační struktury,
- Zavedení administrativních podpůrných systémů,
- Sestavení kontrolních systémů,
- Tvorba systémů odměňování a stimulování,
- Formulace podnikové kultury,
- Strategické vůdcovství.

2.2.7 Hodnocení a kontrola strategie

Hodnocení strategie musí poskytovat věrný obraz o realitě. Jak uvádí Fotr a kolektiv (2012, str. 223) „Efektivní hodnocení strategie umožňuje firmě těžit z interních silných stránek a rozvíjet je za účelem využití externích příležitostí. Paralelně s tím je ale firma schopna identifikovat své slabiny před tím, než se začnou neblaze projevovat, obdobně jako hrozby vně firmy“. Aby bylo hodnocení strategie efektivní, musí být ekonomické, mít správné množství informací, zavedené hodnotící procesy musí být smysluplné, tedy souviset se strategickými cíli. Dále musí poskytovat manažerům užitečné aktuální informace o jevech, které mohou ovlivňovat a řídit. Frekvence hodnocení musí odpovídat potřebě informací.

Hodnocení strategie přispívá ke zlepšování strategického řízení zejména tím, že strategie stárne nebo přestává platit v nových podmínkách, vnitřní prostředí firmy je dynamické a firma musí podchytit jeho vývoj, mohou nastat odchylky ve vývoji vnějšího prostředí a firma musí zareagovat, chybná strategická rozhodnutí mohou mít negativní dopad na firmu, dává managementu prostor pro kvalifikované rozhodnutí.

Obr. 2.8 Schéma postupu hodnocení strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012, str. 224).

Dle schématu 2.8 se celý proces strategického plánování a jeho kontroly dělí na dvě zčásti se překrývající fáze:

Strategický plánovací proces – formulace a implementace strategie

Strategický kontrolní proces – implementace a hodnocení strategie

Tímto členěním se zdůrazňuje etapa implementace, která je rozhodující pro účinnost kontroly. V této etapě se stále ještě plánuje, ale zároveň lze již získat výsledky kontroly implementované strategie.

Strategii podle tohoto schématu hodnotíme ze tří pohledů, jak uvádí Fotr a kolektiv (2012), a to:

1. **Efektivnost** – hodnotí se dle pěti aspektů (využití zdrojů, dosažení cílů, interní funkce, účastníci procesu, změny prostředí).
2. **Produktivita (výkonnost)** – toto kritérium porovnává dosažené cíle se vstupy.
3. **Manažerská výkonnost** – prověřování vlivů výkonnosti manažerů na efektivnost a výkonnost strategického procesu. Kontrola musí odhalit, jaký vliv má organizační a řídicí práce jednotlivých manažerů na dosažení strategických cílů. Nástrojem je zde audit řízení procesů či organizace.

Poslední a velice důležitou fází procesu strategického řízení je kontrola přispívající k zajištění dlouhodobé výkonnosti firem. Jedná se o soubor vzájemně propojených kontrolních činností, jež pomáhají dosáhnout vytyčených cílů a včas upozorní na hrozby vyžadující přijmout nápravná opatření.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří hlavních kroků. Patří zde:

- 1) **Stanovení standardů**, tedy kritérií hodnot parametrů, které musí produkt splňovat,
- 2) **Zjištění skutečného stavu**,
- 3) **Korekce odchylek od standardů a plánů**. Manažeři toto mohou korigovat na základě svých manažerských funkcí a to způsoby, jako je přepracování plánů či modifikací cílů, přerozdělením či vyjasněním povinností, lepším výběrem podřízených a jejich školením, snížením či zvýšením počtu pracovníků a kvalitnějším vedením.

Strategie je významným objektem kontroly. Dle Slávika (1997, in Lednický 2006) je zkoumána ve třech základních momentech, a to:

1. Před implementací
2. V době implementace
3. Po implementaci

Před implementací se na strategii hodnotí a kontroluje soulad mezi cíli a navrhovanými strategickými postupy jejich dosažení, strategií a okolím, komplexní strategií a dílčími strategiemi, strategií a budoucími klíčovými faktory úspěchu a pevnost obrany proti nepříznivým vlivům (perspektiva). Dále se hodnotí a kontroluje konkurenční výhoda a realizovatelnost jako doklad životaschopnosti dané strategie. **V době implementace a po jejím skončení** se strategie hodnotí obvykle podle následujících hledisek:

- a) vývoj tržního podílu,
- b) absolutní vývoj zisku a jeho srovnání s konkurencí,
- c) vývojové trendy čistého zisku a rentabilita investic,
- d) vývoj konkurenční pozice,
- e) vývoj hodnot poměrových ukazatelů.

Na závěr této podkapitoly bych zmínila, že účinná a efektivní kontrola musí být přizpůsobena plánům organizace, jednotlivým manažerům, objektivnosti a organizační struktuře.

3 Charakteristika vybrané organizace

Účelem této kapitoly je charakterizovat vybranou organizaci, jejímž strategickým řízením se diplomová práce zabývá, se zaměřením na její vznik a historii, předmět činnosti, nabídku současných vzdělávacích služeb, organizaci, řízení a personální zabezpečení a také finanční zabezpečení. Jako analyzovaná organizace, byla zvolena soukromá jazyková škola Hello, sídlící v Ostravě-Mariánských Horách. Veškerá data a informace o této vzdělávací organizaci byly čerpány převážně z jejích webových stránek a posléze upřesněny prostřednictvím rozhovoru s ředitelkou školy.

3.1 Vznik a historie školy

Jazyková škola Hello byla založena v roce 1996 jako reakce na zvyšující se poptávku po jazykovém vzdělávání v Ostravě a okolí, kde byly v té době jazykové vzdělávací služby nabízeny jen v omezené míře. Jazyková škola byla původně zaměřena na cizojazyčné kurzy pro děti. V zájmu zvýšení své konkurenceschopnosti a úspěšnosti však škola začala již krátce po svém založení poskytovat širší nabídku placených jazykových služeb. Své služby začala nabízet ve firmách a vytvořila také několik jazykových kurzů pro veřejnost. Důležitým krokem organizace, jenž jí umožnil růst podnikatelských aktivit, bylo přestěhování školy do nových prostor v Ostravě - Mariánských Horách v roce 2001. Přemístěním školy bylo dosaženo zvýšení její dopravní dostupnosti a zejména možnosti rozsáhlého parkování. V rámci rozšiřování své působnosti a zvyšování své konkurenceschopnosti založila společnost Hello po několika letech svého působení také pobočky v Brně a Opavě. Strategické analýze bude podrobena pouze centrála jazykové školy Hello sídlící v Ostravě – Mariánských Horách.

Jazyková škola Hello má také svou vlastní mateřskou a základní školu. Vzhledem k tomu, že tyto nebudou součástí strategické analýzy, jsou uvedeny pouze v příloze 1 této práce.

3.2 Předmět činnosti školy

- Výuka cizích jazyků
- Překlady a tlumočení
- Zajišťování jazykového auditu
- Realizace mezinárodních jazykových zkoušek
- Prodej jazykových učebnic, slovníků a ostatních učebních pomůcek
- Rekvalifikační kurzy na pozici obchodní referent
- Nabídka kurzů DVPP akreditovaných MŠMT

3.3 Nabídka současných vzdělávacích služeb

V současné době (jaro 2013) škola poskytuje jako svou základní vzdělávací službu výuku šesti cizích jazyků. Jedná se o jazyk anglický, německý, francouzský, španělský, italský a ruský. Tato výuka se uskutečňuje formou skupinových nebo individuálních kurzů. Kromě klasických jazykových kurzů pro veřejnost a firmy nabízí jazyková škola také pomaturitní studium cizího jazyka, přípravné kurzy k mezinárodním jazykovým certifikátům, profesní jazykové kurzy (obchodní angličtina a obchodní němčina), jazykové kurzy pro děti, víkendové kurzy pro veřejnost, letní (prázdninové) intenzivní jazykové kurzy, překladatelské a tlumočnické služby a jazykový audit. Škola disponuje moderně vybavenými učebnami s multimediální vyučovací technikou a wi-fi.

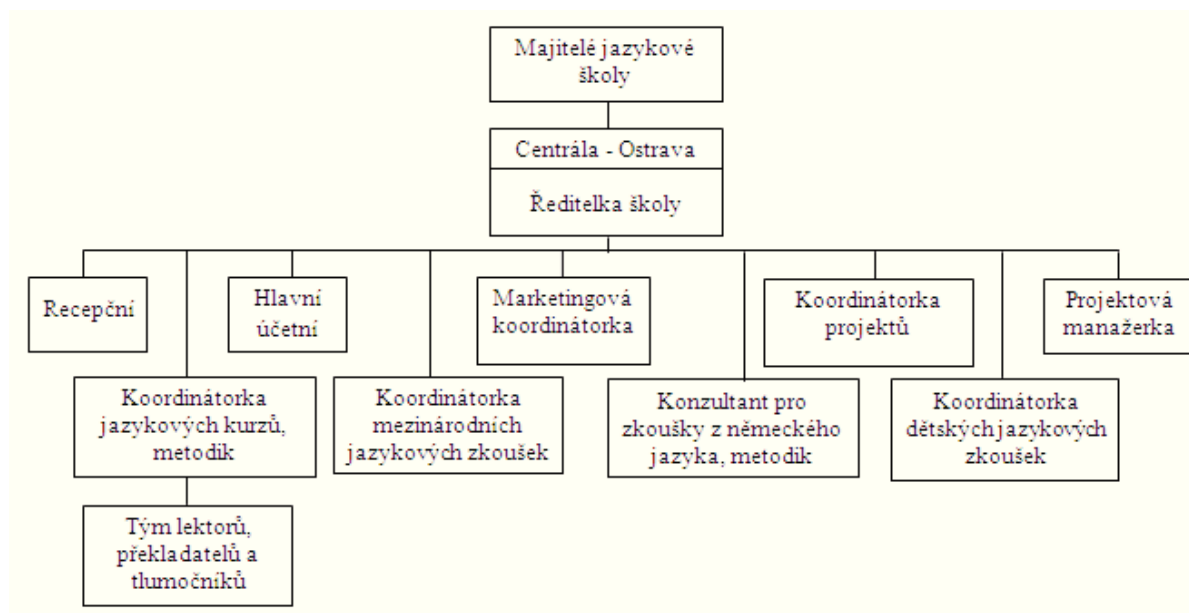
Jazykové kurzy pro veřejnost se konají ve čtyřech základních úrovních, a to: začátečníci, mírně, středně a velmi pokročilí. Každá úroveň je rozčleněna do dvou nebo tří výukových bloků, přičemž každý blok trvá půl roku a bloky na sebe navazují. Ve skladbě jazykových kurzů byla postupně posílena zejména konverzační složka, zaměřená na běžné situace a dialogové úlohy tak, aby účastníci kurzů dovedli použít získaných znalostí v praxi bez větších problémů. S ohledem na dosažení vyšší didaktické účinnosti výuky se vyučuje ve skupinách složených maximálně z dvanácti osob.

Škola se zaměřuje na realizaci mezinárodních jazykových zkoušek a je jedním z mála akreditovaných center pro zkoušky z angličtiny (ve spolupráci s *Cambridge English Exams*) a z němčiny (ve spolupráci *Goethe-Institut*).

Jazyková škola Hello nabízí svým zákazníkům, vedle jazykového vzdělávání, také služby doplňkové. Jedná se o prodej jazykových učebnic, slovníků a ostatních učebních pomůcek.

3.4 Organizace, řízení a personální zabezpečení

Organizační struktura je v jazykové škole Hello liniová. Výhodou jednoduché organizační struktury je osobitější atmosféra, velmi dobrá znalost jednotlivých lektorů a pracovníků. Během konzultací s paní ředitelkou, probíhající v jazykové škole, jsem si všimla přátelské atmosféry a spíše neformální struktury.



V rámci výše znázorněné organizační struktury jsou jasně vymezeny pravomoce a odpovědnosti jednotlivých pracovníků jazykové školy. Majitelé založili jazykovou školu, aby vyplnili mezeru na trhu, kde poptávka převyšovala nabídku. Zajistili prostory pro výuku a nastavili vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb. Klíčovou roli sehrává paní ředitelka, která je v roli liniového vedoucího. Zajišťuje bezproblémový chod školy a dbá na to, aby zaměstnanci dodržovali organizační kulturu jazykové školy. Důležitý je profesionální a individuální přístup ke klientům, kvalita, vstřícnost a flexibilita. Recepční jazykové školy zajišťuje osobní, emailovou a telefonickou komunikaci s klienty. Předává základní informace k nabízeným službám, cenám a v neposlední řadě provádí zápisy do jazykových kurzů. Koordinátorka jazykových kurzů zabezpečuje hladký průběh jazykových kurzů a provádí nábor lektorů. V rámci metodiky má na starost pravidelné školení lektorů. Vzhledem k tomu, že se lektoři velkou měrou podílejí na image organizace, je na jejich výběr a školení kladen velký důraz. Koordinátorka mezinárodních jazykových zkoušek zabezpečuje hladký průběh těchto zkoušek. Konzultant pro zkoušky z německého jazyka připravuje a organizuje zkoušky z němčiny, v případě potřeby zájemce o tento jazyk prozkouší a doporučí jim vhodný kurz.

Projektová manažerka má na starost například organizaci a řízení projektů dotovaných ze strukturálních fondů EU. Koordinátor projektů zajišťuje hladký průběh projektů a řeší případné problémy. Marketingová koordinátorka koordinuje a řídí marketingové komunikační procesy, připravuje a distribuuje propagační materiály jazykové školy Hello, plánuje a koordinuje marketingové akce.

Výuku v jazykových kurzech zajišťují školení a jazykovou školou prověřeni lektori, jejichž kvalifikační předpoklady, které musí splňovat, lze shrnout do těchto bodů:

- vynikající jazykové znalosti – každý lektor prochází vstupním přezkoušením,
- bohaté zkušenosti s výukou v různých typech kurzů,
- odpovídající kvalifikace - doložená mezinárodními certifikáty, jako jsou např. FCE, CAE, CPE nebo vysvědčením o vykonané státní jazykové zkoušce, střednědobý či dlouhodobý pobyt v zahraničí, pedagogické minimum,
- časová flexibilita a přizpůsobivost.

Kvalitu lektorů škola pravidelně kontroluje hospitacemi v hodinách a hodnocením pomocí dotazníků. Tyto kontroly pomáhají udržovat výbornou úroveň výuky. Kvalifikovaní lektori jsou jedním z principů Kodexu kvality Asociace jazykových škol a agentur ČR⁹ (AJŠA). Jazyková škola je jedním ze zakládajících členů této asociace a je tedy zavázána k tomu, aby byla v souladu s legislativními předpisy a Kodexem kvality AJŠA. Zodpovědnou osobou za plnění jednotlivých bodů Kodexu kvality AJŠA a stanovené Normy je ředitelka jazykové školy. Certifikát AJŠA, certifikát ke stanovené normě AJŠA a kodex kvality jsou součástí přílohy 2.

3.5 Finanční zabezpečení

Jazyková škola Hello kryje veškeré své závazky vlastními zdroji. Nevyužívá úvěry jakožto cizí zdroj financování. Za dobu posledních tří let, co je nynější ředitelka školy ve své funkci, se nestalo, že by se jazyková škola dostala do ztráty. Pokud by si škola do budoucna chtěla sjednat úvěr, v případě nulové zadluženosti by to pro ni neměl být problém. Své pohledávky uhrazuje jazyková škola včas. Škola čerpá finanční prostředky z Evropského sociálního fondu, jednoho ze strukturálních fondů EU, sloužícího k podpoře aktivit v rámci

⁹ Tato asociace vznikla v roce 2005 a v současnosti má 41 členských organizací s působností po celé České republice a 4 organizace partnerské.

operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Za finanční řízení projektu ESF zodpovídá koordinátorka projektů. S využitím prostředků ze zmiňovaného fondu realizuje projekt S jazykem za úspěchem, nabízející zdarma tyto vzdělávací aktivity:

Kurz *On-line* aplikací ve výuce cizích jazyků - Kurz je zaměřen na jednotlivé služby a online aplikace, které mohou být zařazeny do výuky cizího jazyka na ZŠ a SŠ. Účastníci se seznámí s jednotlivými možnostmi využití online aplikací a služeb, včetně upravování těchto nových forem sdílení a distribuce obsahu na Internetu.

Workshopy – mezinárodní certifikáty AJ a NJ - Hlavním tématem řady workshopů je seznámení učitelů s mezinárodními výstupy pro cizí jazyky Společným evropským referenčním rámcem (SERR) s návazností na poradenské centrum¹⁰.

Kurz *Teaching Knowledge Test* - Metodický kurz zakončený mezinárodní zkouškou určený výhradně pro učitele AJ jako cizího jazyka. Složením zkoušky získá účastník certifikát s mezinárodní platností vydaný institucí Cambridge ESOL.

Kurz ECDL - Mezinárodně uznávaná objektivní standardizovaná metoda pro ověření počítačové gramotnosti.

Ze stejného fondu získala jazyková škola také finanční podporu realizace projektu Moderní lektori, vzdělávejme inovativně a efektivně. V rámci tohoto projektu mohou zájemci zdarma využít tyto aktivity:

Kurz lektorských dovedností - Hlavními tématy tohoto kurzu jsou jak pracovat s motivací účastníků ve skupině, kde každý má trochu jiný cíl, jak přiblížit učivo všem, bez ohledu na to, jaký jsou učební typ, návod, jak vytvořit smysluplný plán lekce či celého kurzu, způsoby, jak udržet koncentraci a jak u účastníků zvýšit schopnost zapamatovat si probírané učivo trvaleji, návod, jak motivačně zprostředkovávat informace o studijních výsledcích, tipy, jak efektivně v hodinách pracovat s chybou. Kurz nabízí rovněž možnost získat konzultaci a zpětnou vazbu od lektora lektorských dovedností z Vašeho kurzu s Vašimi studenty, tzv. „on the job training“.

Kurz ICT začátečníci nebo kurz ICT pokročilí - Kurzy zahrnují vždy část věnovanou práci s interaktivní tabulí (na základní nebo pokročilé úrovni) a část věnovanou zapojení online

¹⁰ Poradenské centrum pro učitele cizích jazyků má sloužit jako konzultační a poradenské centrum zaměřené na podporu učitelů při snaze zpracovat SERR do výuky a při snaze připravit své žáky na složení mezinárodního certifikátu.

aplikací do pracovního procesu. Účastníci školení získají znalosti a zkušenosti, které jim dopomůžou k lepšímu využití multimediální techniky a služeb, které jsou dnes již běžně na internetu zdarma dostupné.

Kurz Digitální portfolio - Tento kurz se snaží nalézt cestu pro jednotnou správu a řízení multimediálního obsahu. Základním výstupem z kurzu bude schopnost sdílet dokumenty, videa a další soubory s ostatními uživateli a spolupracovníky.

Kurz Tvorba a použití výukového videa- Obsahem kurzu jsou témata spojená s přípravou, strukturou, zpracováním a tvorbou výukového videa. V rámci kurzu proběhne i praktická ukázka a tvorba vlastního projektu účastníků.

4 Analýza přístupu organizace ke strategickému řízení

Cílem diplomové práce, zformulovaným v jejím úvodu, je provedení strategické analýzy jazykové školy Hello, to znamená zhodnocení, zda a jakým způsobem management dané organizace uplatňuje při jejím řízení strategický přístup a nakolik je úspěšný včetně návrhu vhodné strategie pro rozvoj společnosti a splnění jejich cílů. V této analytické kapitole je specifikován předmět analýzy, vyvozený z cíle diplomové práce, dále je zde stanoven zvolený postup analýzy a popsány použité metody, a nakonec jsou prezentována analytická zjištění a shrnuty analytické nálezy o strategickém řízení analyzované vzdělávací organizace.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Předmětem analýzy, provedené v rámci diplomové práce, jsou proměnné, charakterizující přístup managementu vybrané vzdělávací organizace k jejímu strategickému řízení, a relace mezi nimi. Sledovanými proměnnými jsou standardní charakteristiky, jež bývají obvykle brány v úvahu v rámci manažerského strategického procesu, tj. při tvorbě organizační strategie. Jedná se o takové proměnné, jako jsou základní charakteristiky vnějšího prostředí působení organizace (tj. relevantní charakteristiky tržního prostředí, v němž organizace působí – jeho výzvy i pravděpodobná či možná ohrožení), charakteristiky vnitřního organizačního prostředí, organizačních zdrojů a potenciálů, a také identifikované vnitřní silné a slabé stránky organizace ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Pro účely analýzy strategického přístupu vedení vybrané organizace byl zvolen následující postup a jemu odpovídající metody:

- (1) Vypracování výchozí charakteristiky analyzované organizace s využitím metody analýzy dostupných dokumentů a veřejně publikovaných dokumentů, a na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou organizace. Charakteristika analyzované organizace je uvedena v kapitole 3.
- (2) Analýza vnějšího prostředí působnosti organizace s využitím standardních analytických strategických metod a technik, jako je analýza PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.
- (3) Analýza vnitřního prostředí organizace – organizačních procesů a činností, zdrojů a potenciálů organizace – s důrazem na poskytované vzdělávací produkty, vzdělávací proces a jeho potenciály, produktivitu, kreativitu, flexibilitu a adaptabilitu organizace. Při této analýze je užitá metoda analýzy zdrojů, analýzy produktového portfolia a analýzy základních položek marketingového mixu.
- (4) Posouzení přiměřenosti vlastností organizace a jejího vnitřního prostředí, zdrojů a potenciálů, a identifikování vnitřních silných a slabých stránek organizace ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám při určitých manažerských ambicích vedení organizace s využitím analytického schématu SWOT.
- (5) Zjištění toho, zda vrcholový management analyzované organizace uplatňuje postupy strategického managementu, které strategické postupy preferuje, a nakolik jsou úspěšné.
- (6) Návrh optimální organizační (podnikatelské) strategie pro další rozvoj analyzované organizace a splnění jejích cílů.

Uvedenému postupu byly přiřazeny odpovídající metody sběru a analýzy dat:

- (a) Analýza dostupných organizačních dokumentů, významných z hlediska posouzení aplikace strategického manažerského přístupu vedením organizace.
- (b) Polostandardizovaný rozhovor s představitelem vedení organizace o tom, jak organizace aplikuje strategické řízení.

4.3 Výsledky analýzy strategického přístupu společnosti

Na základě zvoleného postupu jsou v této podkapitole diplomové práce prezentovány dílčí nálezy, získané aplikací uvedených metod.

4.3.1 Vize, poslání, „filosofie“ podnikání a strategické záměry společnosti

Vize jazykové školy Hello není uvedena na jejich webových stránkách, jako je tomu v případě poslání a cílů. Jedná se o představu budoucnosti, která se vyvíjí v mysli představitelů, vyvíjí se podle trendů, vlivů okolí apod. Strategická vize je především interním materiálem. Jazykovou školou je vnímána jako prvek, který chce vedení školy utajit před konkurencí, a proto vize nebyla prozrazena ani při osobních konzultacích.

Posláním soukromé jazykové školy Hello, vyvozeným z **vize** jejího působení, a zveřejněným na internetových stránkách společnosti, je „poskytovat kvalitní a odborné jazykové vzdělávání, zaměřené na rychlé a aktivní osvojení komunikačních dovedností v cizích jazycích, a napomoci tak klientům v navazování nových pracovních a soukromých kontaktů po celém světě“. Tzv. „filozofie“ jazykové školy Hello se opírá o tři základní pilíře, kterými jsou **kvalita**, **vstřícnost** a **partnerství**.

Hlavním, dlouhodobým a stálým, tzn. strategickým **cílem** společnosti je získávat věrné a spokojené zákazníky, vést jejich databázi a prostřednictvím věrnostních programů si je udržovat. Mezi hlavními cíli a základními strategickými záměry jazykové školy Hello je dále uvedeno zvyšování její konkurenceschopnosti na trhu jazykového vzdělávání stále se rozšiřující nabídkou a zkvalitňováním poskytovaných služeb.

Na následujících stranách je za pomoci jednotlivých metod strategického řízení, které byly teoreticky popsány v kapitole 2.2, analyzováno vnější a vnitřní prostředí jazykové školy Hello.

4.3.2 Strategická analýza vnějšího prostředí organizace

Důležitou fází procesu tvorby i přehodnocování organizační strategie je strategická analýza vnějšího úkolového a operačního prostředí organizace. K tomuto účelu byly užity dvě z řady doporučovaných metod analýzy vnějšího prostředí: analýza PEST a analýza tržních sil dle Portera.

4.3.2.1 Analýza PEST

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, základ PEST analýzy tvoří popis čtyř oblastí (sektorů či segmentů) vnějšího prostředí – a to prostředí politické, ekonomické, sociální a technologické. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují organizaci.

1) Politické a legislativní faktory

Politická omezení se dotýkají každé organizace prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších. Předpisy a vyhláškami je také upravena bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek upravuje podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti organizace.

Jazyková škola Hello se řadí mezi společnosti s ručením omezeným, a proto se musí řídit obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb.), z kterého jí plynou práva a povinnosti. Dále zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.), občanským zákoníkem (zákon č. 40/1964 Sb.), zákonem o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.) a zákonem o ochraně osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb.). Mezi další zákony se řadí zákon o daních z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.), zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (zákon č. 592/1992 Sb.), zákon o pojistném na sociální zabezpečení a ~~příspěvku na státní politiku zaměstnanosti~~¹¹ (zákon č. 589/1992 Sb.) a další.

Jazyková škola, jak je uvedeno v kapitole 3, je řádným členem Asociace jazykových škol a agentur České republiky a je tedy vázána být v souladu s legislativními předpisy a Kodexem kvality AJŠA.

¹¹ Tato novelizace nabývá účinnosti 1. ledna 2015.

V současné době se v této oblasti PEST analýzy řeší zejména pomaturitní studium cizího jazyka. Na tuto formu studia je státem dohlíženo, učitelé musí být stejně kvalifikovaní jako na středních školách, maximální počet lidí ve skupině je 18 a škola musí doložit, že se budou učit v odpovídajících prostorách. Jakékoli změny v legislativní oblasti mají vliv nejen na jazykovou školu Hello, ale na všechny jazykové školy v ČR. V případě, že by stát zrušil podporu jediného jednoletého intenzivního studia jazyků, přihlásilo by se do pomaturitních kurzů s největší pravděpodobností méně studentů. Řešením by pak mohlo být zdražení tohoto studia, popřípadě zvýšení počtu studentů ve skupině, což by se podepsalo na kvalitě výuky. Myslím si tedy, že tato plánovaná změna není nejlepším krokem. Studium cizího jazyka je určitě lepší řešení, než registrace na úřadu práce, která by stát vyšla dražší. O zachování pomaturitního studia usiluje Sdružení pro zachování pomaturitního studia jazyků. Jedná se o občanské sdružení registrované u Ministerstva vnitra, jehož členy je 23 jazykových škol a 9 dalších škol, včetně jazykové školy Hello, se sdružením úzce spolupracuje. Členy jsou také obě profesní asociace jazykových škol, tedy AJŠA a ACERT. Jmenovitě jsou jazykové školy uvedeny v příloze 3. Touto problematikou se zabývají také některá periodika. Pro ukázkou jsem vybrala článek z deníku Metra, který je uveden v příloze 4.

2) Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, jež mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každé organizace, jsou například míra inflace, nezaměstnanost či míra ekonomického růstu.

Míra inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin.

Graf 4.1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitecke_ceny

V grafu 4.1 je vidět měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen. V lednu 2013 zpomalil meziroční růst spotřebitelských cen na 1,9 % ze 2,4 % z prosince 2012. Meziměsíční inflace byla v lednu 2013 1,3 %, v prosinci 2012 0,1 %. Meziměsíční růst spotřebitelských cen ovlivnilo zejména zvýšení základní i snížené sazby DPH o 1 procentní bod. Ceny zboží úhrnem vzrostly o 1,3 % a ceny služeb o 1,5 %¹².

Tab. 4.1 Vývoj průměrné míry inflace v ČR v %

Rok															
97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Míra inflace*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

V tabulce 4.1 je znázorněn vývoj průměrné míry inflace v letech 1997-2012. Lze vidět, že průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2012 oproti průměru roku 2011 byla 3,3 %, což je o 1,4 procentního bodu více než v roce 2011 a nejvyšší hodnota za poslední čtyři roky. V lednu 2013 byla míra inflace 3,2%.

Inflace ovlivňuje rozhodování konečných spotřebitelů vzdělávacích produktů jazykové školy. Potenciální zákazníci jazykové školy pak při růstu inflace nemusí tolik investovat do svého jazykového vzdělání a své peníze použijí na nutnější věci. Pro jazykové školy je vývoj

¹² KURZYCZ: ČR - DPH zvýšila lednovou inflaci, meziročně ale ceny klesly. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/346799-cr-dph-zvysila-lednovou-inflaci-mezirocne-ale-ceny-klesly/>

inflace důležitý při stanovování cen svých služeb a také ji postihují růst nákladů, například se o inflaci automaticky zvyšují nájem, lektoři chtějí zvyšovat sazby apod.

Vývoj hrubého domácího produktu (HDP)

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy klesl ve 4. čtvrtletí roku 2012 meziročně o 1,7 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,2 %. V ročním úhrnu pokleslo HDP o 1,2 %. Meziroční pokles se v průběhu roku postupně prohluboval, jak lze vidět v tabulce 4.2.

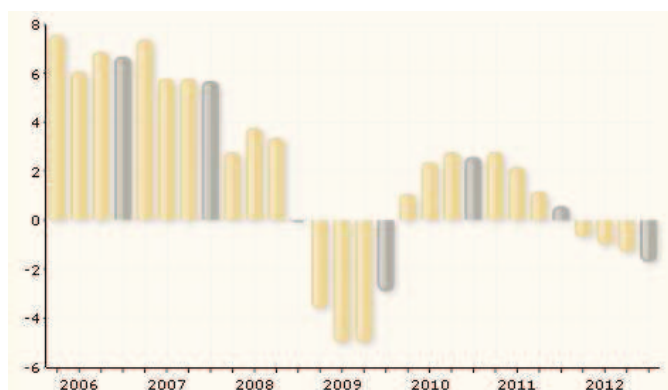
Tab. 4.2 HDP, meziroční a meziměsíční změny v roce 2012 v %

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2012
Ke stejnému čtvrtletí 2011	-0,4	-1,1	-1,5	-1,7	-1,2
K předchozímu čtvrtletí	-0,5	-0,6	-0,4	-0,2	x

KURZYCZ: *HDP 2013, vývoj HDP v ČR.* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

V grafu 4.2 lze poté shlédnout meziroční vývoj HDP v České republice od roku 2006 do roku 2012.

Graf 4.2 Meziroční vývoj HDP v ČR v %



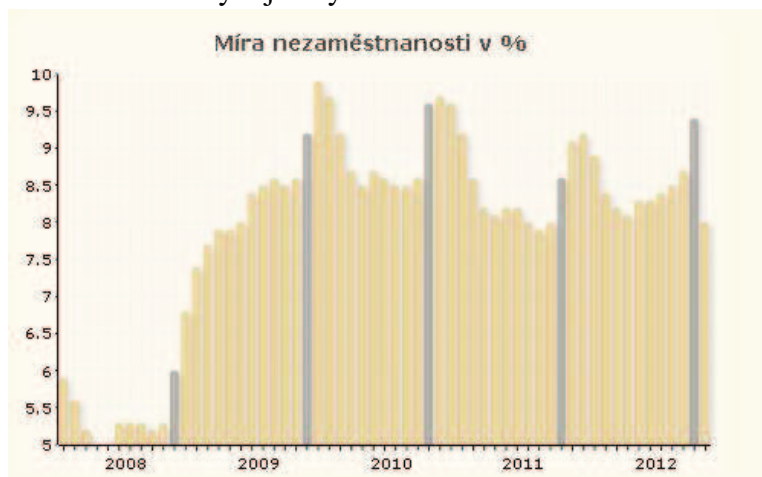
KURZYCZ: *HDP 2013, vývoj HDP v ČR.* [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Ekonomický růst umožňuje lépe odolávat konkurenčnímu tlaku prostřednictvím zvýšené spotřeby. Organizace má tak příležitost rozšířit svou působnost. Naproti tomu ekonomický pokles vede obecně ke snížení spotřeby, čímž se zvyšuje konkurenční tlak a vytváří tak hrozbu nižší ziskovosti. Pokud je stát zasažen krizí, firemní zákazníci obvykle snižují výdaje na zaměstnanecké benefity, mezi které se řadí také jazykové kurzy. Klesá tak poptávka po firemních kurzech, což je pro jazykové školy negativním faktorem.

Nezaměstnanost

V následujícím grafu je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v České republice (v %) za posledních pět let.

Graf 4.3 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v %



Zdroj: KURZYCZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

K 31. prosinci 2012 bylo bez práce 545 311 lidí. Míra registrované nezaměstnanosti dosáhla 9,4 %. K 31. lednu 2013 bylo v České republice bez práce 585 809 lidí. To je o 40 498 více než na konci loňského prosince. Oproti loňskému lednu přibýlo 51 720 nezaměstnaných. Vyplývá to z údajů Úřadu práce ČR¹³. Podíl nezaměstnaných osob tak dosáhl 8 procent.¹⁴

S růstem nezaměstnanosti klesají příjmy obyvatel a lidé omezují svou poptávku nejen po produktech, ale také službách. Přestože lidé bez práce mají na první pohled více disponibilního času na sebevzdělávání, zpravidla nemají možnosti investovat do svého vzdělání a docházet na jazykové kurzy. Nezaměstnanost je proto pro jazykovou školu negativním faktorem. Na druhé straně mohou lidé na úřadu práce využít rekvalifikačního kurzu na pozici Obchodní referent. Na tento vzdělávací program získala jazyková škola akreditaci od MŠMT.

¹³ Kurzycz: *ČR - nezaměstnanost v prosinci výrazně rostla, míra na 9,4%*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/345157-cr-nezamestnanost-v-prosinci-vyrazne-rostla-mira-na-9-4/>

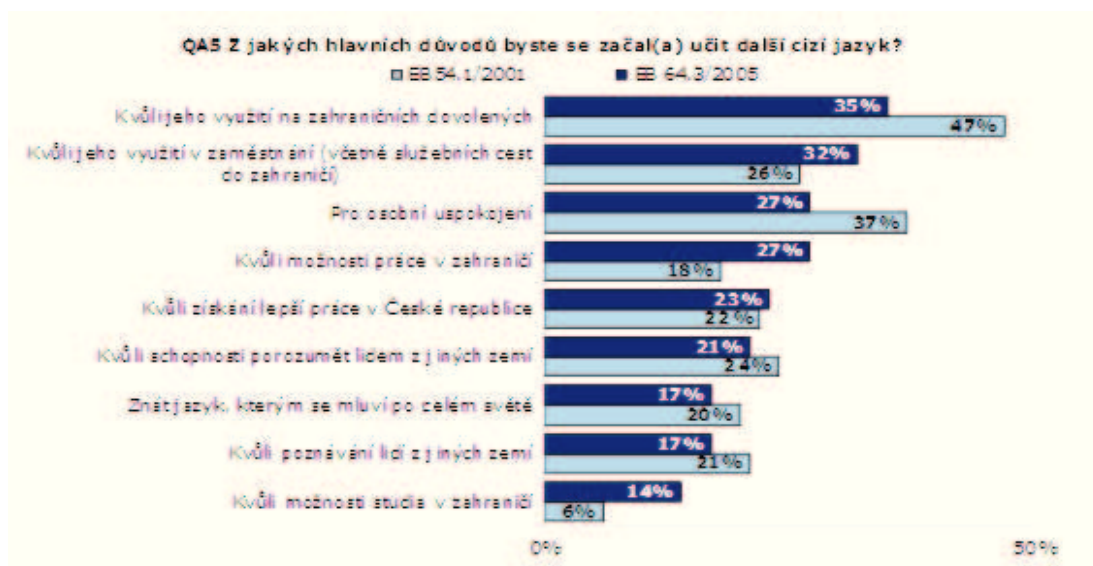
¹⁴ Od ledna 2013 přešlo MPSV na nový ukazatel nezaměstnanosti v ČR s názvem Podíl nezaměstnaných osob. Nový ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku, zatímco dosavadní míra nezaměstnanosti poměřuje uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. K dohodě o změně výpočtu dospělo ministerstvo s ČSÚ.

3) Sociální a demografické faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku populace, životního stylu obyvatel a mnoho dalších. Poznání trendů v této oblasti vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Česká republika je od roku 2004 součástí EU. Evropská unie je dnes domovem 450 milionů lidí z různých etnických, kulturních a jazykových oblastí. Výhody znalosti cizích jazyků jsou nezpochybnitelné. Jazyk je cestou k porozumění jiným způsobům života, což zase na oplátku otevírá prostor pro mezikulturní toleranci. Kromě toho znalost jazyků usnadňuje práci, studium a cestování po Evropě a umožňuje mezikulturní komunikaci¹⁵.

Graf 4.4 Motivace k učení cizích jazyků



Zdroj: EUROPEAN COMMISSION: *Speciální EUROBAROMETR 243 „Evropané a jejich jazyky”*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_sum_cs.pdf

V grafu 4.4 lze vidět výsledky průzkumu Eurobarometru o jazykových znalostech a schopnostech obyvatel EU. Vyplývá z něj, co populaci nejvíce motivuje k učení se cizím jazykům. Výsledky jsou zpracovány pro rok 2001 (světle modrá barva) a rok 2005 (tmavě modrá barva). Jedná se sice o starší data, nicméně smyslem těchto grafů je ukázat, že od doby, co je Česká republika součástí Evropské unie, dochází ke změnám nejen v motivaci učení se cizím jazykům, ale také ke změnám v pohledu na užitečnost cizího jazyka. Zatímco v roce 2001 populaci nejvíce motivovalo osobní uspokojení, o čtyři roky později se jejich preferencí

¹⁵ EUROPEAN COMMISSION: *Speciální EUROBAROMETR 243 „Evropané a jejich jazyky”*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_sum_cs.pdf

stala příležitost využít cizí jazyk v práci (32 % dotázaných) nebo cíl pracovat v zahraničí (27 %). Rozšířené je i použití znalosti cizího jazyka během zahraniční dovolené (35 %) nebo pro osobní uspokojení (27 %).

Většina Evropanů považuje znalost cizího jazyka za výhodný. Ve srovnání se situací v roce 2001 se v roce 2005 více Evropanů domnívalo, že znalost cizích jazyků je užitečná (83 % v roce 2005 ve srovnání se 72 % v roce 2001). Více než polovina (53 %) považuje znalosti jazyků za velmi užitečné, jak lze vidět v grafu 4.5.

Graf 4.5 Užitečnost znalosti cizího jazyka



Zdroj: EUROPEAN COMMISSION: *Speciální EUROBAROMETR 243 „Evropané a jejich jazyky“*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_sum_cs.pdf

V dnešní době lidé dobře vědí, že s českým jazykem nevystačí nejen v zahraničí, ale také v České republice. Dobrá znalost cizího jazyka jim pomáhá lépe se uplatnit v zaměstnání. V mnoha nadnárodních firmách často komunikace v cizím jazyce (nejčastěji anglický a německý jazyk) dokonce převládá.

Vzdělání je další faktor spadající do této oblasti. Český statistický úřad zveřejnil výsledky prvního šetření o vzdělávání dospělých¹⁶. Z rozsáhlého šetření například vyplývá, že se vzrůstajícím dosaženým vzděláním roste zájem o další vzdělávání. Nejčastěji jsou navštěvovány právě jazykové kurzy a 78 % vzdělávacích aktivit probíhalo z pracovních důvodů. Více než poloviční podíl aktivit, vykonávaných ze soukromých důvodů, byl zjištěn u cizích jazyků a humanitních věd. Cizí jazyky jsou oblíbenou a nejčastější formou sebevzdělávání. Důvodem může být fakt, že 30 % lidí přiznává, že neovládá žádný cizí jazyk. Jen o něco málo vyšší počet má navíc jen základní znalosti. Pouze zcela výjimečně se jazykově vzdělávají právě lidé, kteří neovládají žádný cizí jazyk. Na základě zjištěných

¹⁶ Šetření o vzdělávání dospělých (*Adult Education Survey*), bylo realizováno ve všech zemích EU, koordinováno Eurostatem. V letech 2007/2008 probíhalo pilotní šetření. První regulérní šetření proběhlo v roce 2011 a opakovat se bude po pěti letech, tedy v roce 2016. V ČR probíhal sběr dat v druhé polovině roku 2011. Výběrový soubor tvořilo 9 500 domácností.

informací lze předpokládat, že lidé, kteří neovládají žádný cizí jazyk, o jazykové vzdělávání nemají zájem. Naopak zájem o další vzdělání má především věková skupina 25 – 34 let¹⁷.

Mezi demografické faktory patří také věk obyvatel. Tento faktor však nemá na jazykovou školu Hello výrazný vliv. Jazyková škola poskytuje kromě klasických jazykových kurzů také kurzy pro seniory, které jsou podle paní ředitelky velmi populární. Kromě dětí, mládeže a dospělých různého věku jazyková škola Hello poskytuje jazykovou přípravu také předškolním dětem. Jazyková škola tedy poskytuje služby pro všechny věkové kategorie.

Dalším faktorem, který může ovlivnit rozhodování potenciálního zákazníka, jsou hodnoty a postoje obyvatel. Lidé vyhledávají kvalitní služby, tedy kvalitní jazykové školy. Dívají se třeba na to, zda má jazyková škola nějaká ocenění či certifikáty. Profesní sdružení, které si zakládá na kvalitě je například AJŠA. Jejím posláním je zdokonalovat jazykové vzdělávání v regionech České republiky, rozvíjet činnost a profesní prestiž svých členů. Jazykové školy sdružené v AJŠA ČR zastávají společné principy kvality popsané v Kodexu kvality, který zaručuje vysoký standard služeb, které školy a agentury dodávají svým zákazníkům. Jazyková škola Hello je řádným certifikovaným členem této asociace, čímž svým zákazníkům zaručuje kvalitu poskytovaných služeb.

Na závěr je důležité zmínit také faktor nazývaný změna životního stylu. V dnešní době lidé stále více cestují, touží poznávat nové země, nové kultury. Mnoho studentů, ale nejen oni, využívají různých příležitostí studia v zahraničí, výměnných pobytů aj. Navazují tak nové kontakty se zahraničními studenty a k tomu je potřeba znát jazyk. Ne nadarmo se říká, „kolik jazyků umíš, tolikrát si člověkem”.

4) Technické a technologické faktory

V oblasti výuky jazyků se v poslední době objevuje celá řada inovací, na které by jazyková škola měla reagovat, aby byla konkurenceschopná. Informační a komunikační technologie se staly neodmyslitelnou součástí našeho života. Výuka pomocí těchto technologií proto rozhodně patří k moderním formám vzdělávání. Kromě *e-learningu* v mnoha podobách se objevuje také výuka přes komunikační technologii *Skype*. Mezi nejnovější technologie také patří *m-learning*, neboli mobilní *e-learning*. Jedná se o vzdělávání pomocí mobilních telefonů, kapesních počítačů a podobně. Učit se tak člověk může kdykoliv a kdekoliv. Na stránkách české televize jsem se seznámila s výsledky průzkumu

¹⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Dospělí Češi mají zájem o studium jazyků*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dospeli_cesi_maji_zajem_o_studium_jazyku

cestovatelského portálu Turistika.cz. Tohoto průzkumu se účastnilo 1 145 respondentů. Průzkum ukázal, že lidé hledají moderní způsoby, jak se naučit cizí jazyk. „Jazykové kurzy časově šité na míru s využitím moderních technologií, jako je mobilní telefon či počítač, by přivítaly více než tři čtvrtiny dotázaných,” sdělil ředitel portálu Jiří Pilnáček. „Lidé jsou stále línější, musíme hledat nové cesty, jak jim ty jazyky narvat do hlavy,” potvrdil ředitel Evropského vzdělávacího centra Tomáš Morávek¹⁸. Jazyková škola má své webové stránky přizpůsobeny pro tablety, i-Phony atp. Nicméně rezervy má v oblasti online výuky. I přesto, že při učení se jazykům zajistí větší progres spíše kvalitní lektor, učebnice apod. měla by škola na tyto výzvy reagovat, jelikož se do budoucna dá očekávat rozšiřování těchto výukových metod.

4.3.2.2 Analýza pěti konkurenčních sil podle Portera

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží jako východisko analýzy vyjednávací (smluvní) síly kupujících a dodavatelů v porovnání se silou dané organizace jako podnikajícího subjektu, hrozby substitutů, rizika vstupu potenciálních konkurentů a rivality mezi stávající konkurencí. Organizace musí tyto konkurenční síly mikrookolí analyzovat a odhalit tak její příležitosti či resp. ohrožení.

1) Vyjednávací pozice kupujících

Jazyková škola poskytuje, jak je uvedeno v kapitole 3, kromě klasických jazykových kurzů také kurzy pro děti všech věkových kategorií, kurzy pro seniory nebo kurzy pro firmy. V neposlední řadě také překlady a tlumočení. Mezi zákazníky jazykové školy Hello se tedy řadí široká veřejnost, právnické i fyzické osoby bez ohledu na věk, úroveň vzdělání apod.

Konkurence na trhu jazykových škol je široká, a proto lze předpokládat, že má zákazník silnou vyjednávací pozici. Zákazníci jsou přehlceni nabídkami jednotlivých škol. V dnešní době je proto důležitá reklama, reference spokojených zákazníků, kvalita poskytovaných služeb, kvalita lektorů, jazykové školy jako celku. Jazyková škola splňuje všechny tyto požadavky. Zákazníci, kteří doposud nemají s jazykovou školou zkušenosti, si mohou pročíst mnoho referencí přímo na jejich webových stránkách. Zde se mohou dozvědět, jak byli spokojení zákazníci nejen s jazykovými kurzy, ale také s různými vzdělávacími aktivitami a projekty. Jazyková škola poskytuje svým zákazníkům také různé slevy a kreditní systém.

¹⁸ ČESKÁ TELEVIZE: *Češi své jazykové schopnosti zlepšují jen těžko*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/120437-cesi-sve-jazykove-schopnosti-zlepsuji-jen-tezko/>

V rámci kreditního systému sbírají zákazníci kreditní body, které mohou následně využít při další koupi kurzů pro veřejnost. Jazyková škola je členem AJŠA, což dokládá vysoký standard poskytovaných služeb. Od roku 1996 si jazykovou školu pro studium jazyků vybralo již 18 699 zákazníků¹⁹.

2) Vyjednávací pozice dodavatelů

Jazyková škola Hello, spolupracuje s řadou dodavatelů, ať už s jednotlivci či s institucemi. Významnými dodavateli služeb jsou zejména lektori a překladatelé, kteří vykonávají svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Mezi další dodavatele služeb lze zařadit dodavatele energií, reklamních a propagačních služeb apod. Nejvýznamnějšími dodavateli zboží jsou pak dodavatelé učebnic. Při výuce využívá jazyková škola Hello učebnice z nakladatelství Macmillan, Oxford University Press a Cambridge University Press. Mezi dodavatele zboží se řadí také dodavatelé techniky, kancelářských potřeb a dalších nezbytných pomůcek.

3) Hrozba substitutů

Substitutem jazykových kurzů a individuální výuky mohou být přátelé či známí, kteří ovládají cizí jazyk a jsou ochotni daného člověka doučovat. Popřípadě také osoby s požadovanou kvalifikací nabízející své služby prostřednictvím inzerce za nižší ceny než jazykové školy. Takováto forma substituce však potenciálním zákazníkům nezaručuje kvalitu a flexibilitu v rámci zajištění suplování, výměny lektora, administrativního zajištění atp. jakou jim nabízí jazyková škola Hello. Důvodem odlivu potenciálních zákazníků může být také jejich rozhodnutí studovat v zahraničí nebo samostudium. Na internetových stránkách abcenglis jsem se seznámila s výsledky průzkumu týkajícího se znalosti angličtiny. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 100 respondentů. Z výzkumu vyplynulo, že polovina oslovených se věnuje angličtině aktivně, avšak 59% z nich preferuje formu samostudia²⁰. K takovému učení je však potřeba velká sebekázeň, která bývá často důvodem nepříliš velkého pokroku ve výuce. Substitutem překladatelství mohou být různé online překladače cizojazyčných textů a vět nebo softwarové překladače. Pokud se jedná o neplacené verze, není takovýmto

¹⁹ Informace k datu 10. březen 2013.

²⁰ ABC ENGLISH: *Angličtina je na prvním místě*. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.abcenglish.cz/cz/blog/48-anglictina-je-na-prvnim-miste/?idu=321>

překladačem zaručena kvalita. Tyto překladače obvykle neovládají dostatečným způsobem gramatiku, často jsou přeloženy nesmyslné věty a člověk si s textem musí ještě pohrát, aby dával smysl. Placené verze jsou pro jazykovou školu větší hrozbou, protože zákazníkovi garantují kvalitu a zákazník je má již napořád ve svém počítači a může je kdykoli využít. Co se týče tlumočení, mohou zákazníci opět využít služeb svých známých nebo přátel, kteří ovládají cizí jazyk nebo si sehnat někoho prostřednictvím inzerce. Nicméně jazyková škola Hello vždy ručí za kvalitu a široké portfolio svých tlumočnicků, což amatérský tlumočnick zajistit nemůže. Z tohoto důvodu se domnívám, že nejde o dokonalou substituci a nemůže tak jazykovou školu ohrozit.

4) Hrozba vstupů potenciální konkurence

V Ostravě je v současné době kolem třiceti jazykových škol. Některé z nich si již vybudovaly silnou image a mají své věrné zákazníky. Vstup zcela nové jazykové školy bez předchozích zkušeností není pro jazykovou školu Hello výraznou hrozbou. Tu naopak mohou představovat jazykové školy z ostatních krajů ČR, které již mají určitou tradici a dobrou pověst. V případě, že by některá z takovýchto jazykových škol vybudovala pobočku také v Ostravě, mohla by tak přilákat zákazníky, kteří již o této jazykové škole slyšeli, znají ji z reklam apod. Pokud se jedná o opravdu známou jazykovou školu, zákazníci ji tak mohou důvěřovat a využít jejich služeb. Takovouto školou může být například jazyková škola *AKCENT International House Prague*. Tato jazyková škola je jediná v ČR, která prošla přísnou inspekci a stala se členem organizace EAQUALS²¹.

5) Konkurence v odvětví

Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají.

Philip Kotler

Uvedený citát vystihuje, jak by společnost měla čelit své konkurenci, aby byla úspěšná. Jak jsem již mnohokrát uvedla, výběr škol poskytujících jazykové vzdělávání je v Ostravě široký. Nabízené vzdělávací kursy a služby jazykových škol se navíc vzájemně moc neliší.

²¹ EAQUALS (*The European Association for Quality Language Services*) je prestižní mezinárodní organizace jazykových škol a institucí. Jejím cílem je podporovat a garantovat kvalitu moderního jazykového vzdělávání poskytovanou specializovanými institucemi. EAQUALS má přes 100 členů ve více než 20 zemích světa.

Zákazníci si mohou vybrat například z těchto jazykových škol:

- 1st English
- ABCenglish
- Akademie J.A.Komenského,
- ALL english
- CEET
- Cloverleaf
- Edicca
- LITE
- Miramare
- Polyglot
- Pygmalion
- Skřivánek
- Slunce-svět jazyků
- SOKRATES
- Teburg
- TOP School a mnoho dalších

V rámci této práce bylo pro srovnání vybráno 5 jazykových škol. Jazykové školy Cloverleaf, Polyglot a Pygmalion jsou jako jediné v Ostravě členem Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT). Tato asociace sdružuje jazykové školy, jejichž společným cílem je neustálé zvyšování kvality jazykového vzdělávání v České republice. Jako jediné profesní sdružení jazykových škol je přidruženým členem EAQUALS. Dále byly vybrány jazykové školy Edicca a Slunce – svět jazyků, které jsou jako jediné v Ostravě (včetně jazykové školy Hello) členem AJŠA. Díky této certifikaci je považuji za největší konkurenty v oblasti poskytované kvality, kterou jim ukládá právě členství v těchto asociacích.

Jazyková škola **Cloverleaf** byla založena v roce 1993. Poskytuje kurzy angličtiny, španělštiny, ruštiny, francouzštiny, polštiny a češtiny pro cizince. Nabízí kurzy pro veřejnost, pomaturitní studium, denní studium, individuální a firemní výuku, jazykové kurzy v zahraničí, prázdninové kurzy, přípravné kurzy na zkoušku, přípravné kurzy na státní maturitu, odborné jazykové semináře, kurzy pro děti a vzdělávání pedagogů. Mezi další služby patří překlady a tlumočení, *e-learning* a jazykový audit.

Jazyková škola **Polyglot** vznikla v Praze v roce 1989. V současné době probíhá výuka na více než 90 místech České republiky. V roce 1992 vydalo nakladatelství POLYGLOT svůj první titul. V roce 2003 se jazyková škola stala zakládajícím členem ACERT. Polyglot zajišťuje překladatelské a tlumočnické služby a nabízí také studium v zahraničí. V roce 2007 se jazyková škola stala testovacím centrem společnosti PEARSON Language Assessments. V roce 2011 se jazyková škola stala členem Česko-německé obchodní a průmyslové komory (ČNOPK). Pro veřejnost nabízí široký výběr kurzů angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny a italštiny (pomaturitní studium, intenzivní dopolední kurzy, ranní kurzy a večerní kurzy, víkendové kurzy, letní prázdninové kurzy).

Jazykové a vzdělávací centrum **Pygmalion** je zaměřeno především na výuku anglického jazyka, od roku 1999 se však nabídka jazykových kurzů rozšířila i na němčinu, španělštinu, francouzštinu, italštinu, ruštinu, polštinu a češtinu pro cizince. Zvláštní pozornost věnuje Pygmalion výběru svých lektorů. Na pravidelných metodických seminářích mají lektoři možnost se průběžně seznamovat s nejnovějšími trendy v oblasti výuky cizích jazyků. Jazyková škola je členem ACERT. Pygmalion nabízí skupinové jazykové kurzy, přípravné kurzy pro jazykové zkoušky, dětské jazykové kurzy, firemní jazykové kurzy, jazykové kurzy pro instituce, podniky a firmy, individuální jazykové kurzy, pomaturitní studium a studium v zahraničí.

Jazyková škola **Eddica** nabízí širokou škálu kurzů počínaje kurzy pro děti, kurzy pro juniory, kurzy pro studenty i dospělé, pomaturitní studium, firemní i individuální výuku. Lektoři zasílají studentům na e-mail texty, audionahrávky, videa a spoustu zajímavých tipů a odkazů na web, pomocí kterých je možno se zábavnou formou zdokonalovat. V jazykové škole Eddica získává každý posluchač před zahájením kurzu výukový software, který obsahuje témata a slovní zásobu, kterou budou probírat v kurzu. Po každé hodině, ve které se pracuje s učebnicí, obdrží student mp3 s novými slovíčky a frázemi, které se probíraly na minulé lekci. Jazyková škola je certifikovaným školícím centrem ECL, studenti tak mohou získat mezinárodní jazykový certifikát Evropské unie.

Sluně – svět jazyků je jazyková škola a překladatelská agentura. Působí na trhu jazykových služeb od roku 1998, a to na celém území České republiky, s kamennými pobočkami v Ostravě, Brně, Praze a Plzni. Jazyková škola nabízí komplexní jazykovou výuku: firemní kurzy s docházkou lektora až do firmy, jazykový audit, přípravu na mezinárodní zkoušky, skupinové a individuální kurzy, Skype výuku, překlady a tlumočení ve

115 jazycích. Slůně - svět jazyků je členem těchto profesních organizací: Asociace českých překladatelských agentur, Asociace jazykových škol a agentur České republiky, Krajská hospodářská komora Moravskoslezského kraje, Hospodářská komora České republiky, Moravskoslezský automobilový klastr.

Srovnání nabízených služeb těchto vybraných jazykových škol s jazykovou školou Hello je součástí přílohy 5. Pokud daná jazyková škola určitou službu poskytuje, je do příslušného pole vepsána číslice 1, v případě, že tuto službu neposkytuje, je pole proškrtnuto. Po sečtení bodů lze provést toto vyhodnocení. Jazyková škola Hello získala nejvyšší počet bodů. Za ní následuje jazyková škola Cloverleaf, Slůně – svět jazyků, Polyglot, Edicca a s nejmenším počtem bodů jazyková škola Pygmalion. I přesto, že se počtem bodů jazyková škola řadí na první místo, oproti konkurenci zaostává například v absenci moderních výukových metod jako je E-learning a Skype nebo v absenci zahraničních kurzů.

4.3.3 Analýza vnitřního prostředí organizace

Doposud byl kladen důraz na analýzu a pochopení vnějšího prostředí jako zdroje potenciálních příležitostí a hrozeb pro danou organizaci. Úspěšná strategie musí na tyto příležitosti a ohrožení reagovat. Stejně tak musí strategie vycházet z vlastních cílů, zdrojů, schopností a potenciálů. V rámci analýzy vnitřního prostředí organizace jsou použity metody analýzy vnitřních zdrojů, analýzy produktového portfolia a analýzy základních položek marketingového mixu.

4.3.3.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Analýza interních zdrojů organizace je výchozím krokem každé strategické vnitřní analýzy. Umožňuje vytvořit si základní obraz o současném stavu organizace. Tato část strategické analýzy je velmi významná. Organizaci podává počáteční informace pro budování a udržení si konkurenční výhody. V tabulce 4.3 je provedeno rozčlenění vnitřních zdrojů jazykové školy Hello na zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Tab. 4.3 Analýza vnitřních zdrojů jazykové školy Hello

Hmotné Zdroje Učebny – 6 standardně vybavených, 4 speciálně vybavené Kanceláře včetně recepce Audio- vizuální technika Sklad	Finanční Zdroje Prostředky z Evropského strukturálního fondu Příjmy z výuky Příjmy z prodeje učebnic
Lidské zdroje Počet stálých pracovníků 11 Počet externích pracovníků 2 + 60 lektorů Počet rodilých mluvčích 26 z toho: <ul style="list-style-type: none"> • Anglický jazyk 10 • Německý jazyk 2 • Ruský jazyk 5 • Italský jazyk 2 • Španělský jazyk 5 • Francouzský jazyk 2 Vzdělání lektorů <ul style="list-style-type: none"> • Vysokoškolské 50 • Středoškolské + certifikace 10 Průměrný věk pracovníků 28 let	Nehmotné Zdroje Akreditace mezinárodních jazykových zkoušek Certifikáty Image jazykové školy Organizační kultura Široké portfolio služeb Webové stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

Hmotné zdroje

Jazyková škola Hello sídlí v pronajatých prostorách v Ostravě – Mariánských horách. V těchto prostorách se nachází kanceláře včetně recepce. Jazyková škola má celkem deset učeben, z nichž jsou čtyři učebny vybaveny speciální audio-vizuální technikou. Tyto učebny disponují tabulí, CD přehrávačem a lektorům jsou k dispozici také počítače s dataprojektorem pro interaktivní výuku. Kromě audio-vizuální techniky disponuje jazyková škola také výpočetní a telekomunikační technikou jako jsou počítače, notebooky, telefony apod.

Nehmotné zdroje

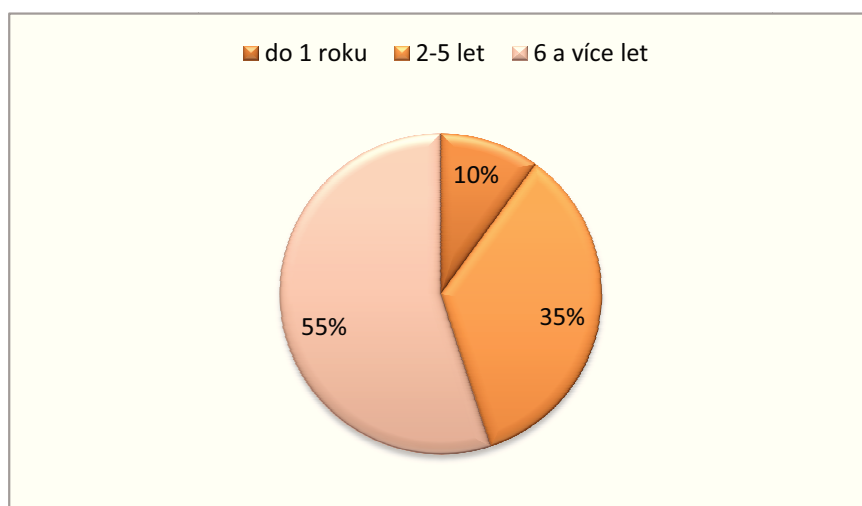
K hlavním nehmotným zdrojům jazykové školy Hello patří její image. Na trhu jazykových služeb působí již 17 let a za tuto dobu si vybudovala dobré jméno. V Ostravě patří mezi vyhledávané jazykové školy s tradicí. Dobré jméno firmy patří mezi účinnou formu propagace stejně jako webové stránky. Na těchto stránkách se široká veřejnost dozví základní informace o škole, včetně historie, nabízených služeb a v neposlední řadě také reference od

zákazníků, kteří již využili jejich služeb. Kvalitu služeb dokazuje škola také certifikací. Zmínila bych například certifikát AJŠA. O této asociaci jsem se zmiňovala již v kapitole 3.

Lidské zdroje

Jazyková škola spolupracuje s velkým počtem externích pracovníků. Na jejich výběr je kladen velký důraz a jejich kvalita je neustále kontrolována pravidelnými hospitacemi v hodinách. Jazyková škola si zakládá na vysoké kvalifikaci a odborné způsobilosti svých pracovníků. Průměrný věk pracovníků je okolo 28 let, což je také pozitivním faktorem, protože se na výuce podílejí mladí, kreativní, flexibilní lidé. Silnou stránkou je také nízká fluktuace, která jde vidět v následujícím grafu.

Graf 4.6 Spolupráce lektorů s jazykovou školou Hello



Zdroj: Vlastní zpracování

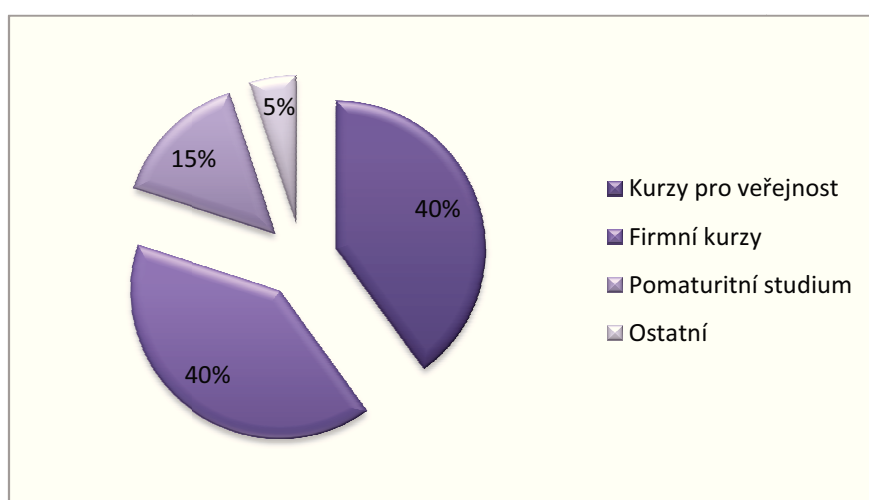
Více informací o lidských zdrojích jazykové školy je obsaženo v podkapitole 3.4 - Organizace, řízení a personální zabezpečení.

Finanční zdroje

Z důvodu neposkytnutí podstatných podkladů pro provedení finanční analýzy pomocí výpočtu poměrových ukazatelů, není tato analýza v této diplomové práci provedena. Tyto interní data jsou pro jazykovou školu velmi citlivá, a proto si nepřeje, aby byly v této práci zveřejněny. Vzhledem k tomu, že se však jedná o důležitou součást strategické analýzy, poskytla mi paní ředitelka alespoň základní informace ohledně otázky financování v jazykové škole Hello.

Jak je uvedeno již v kapitole 3.5 Finanční zabezpečení, jazyková škola kryje veškeré své závazky pouze vlastními zdroji. Nevyužívá úvěr jakožto cizí zdroj financování. Hlavním zdrojem příjmů jsou příjmy z výuky pro veřejnost, z firemní výuky a také za pomaturitní studium cizích jazyků viz. graf 4.7. V tomto grafu je znázorněna také položka ostatní zahrnující překlady a tlumočení, prodej jazykových učebnic apod., nicméně její procentuální podíl je ve srovnání s kurzy pro veřejnost, firemními kurzy a příjmy za pomaturitní studium nízký. Důležité je zmínit také skutečnost, že jazyková škola čerpá finanční prostředky z Evropského sociálního fondu.

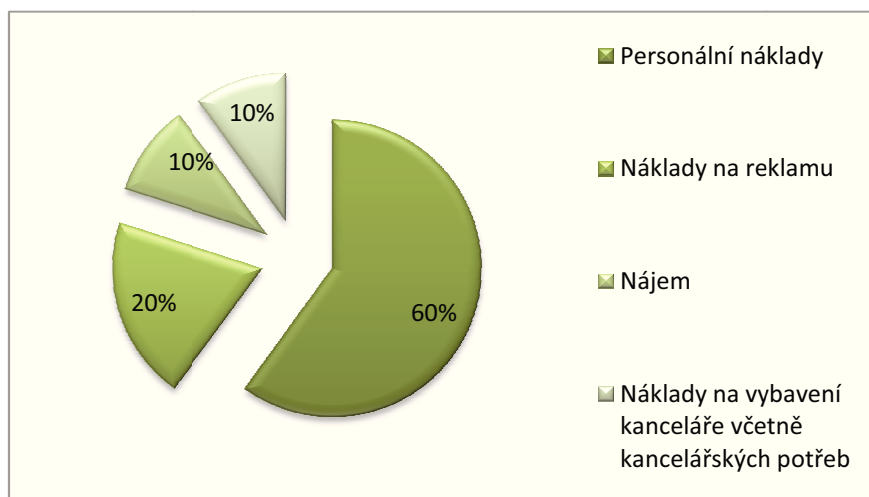
Graf 4.7 Hlavní zdroje příjmů jazykové školy Hello



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší položku nákladů tvoří náklady na personál, poté náklady na reklamu a ve stejné míře pak nájem a kancelářské vybavení včetně kancelářských potřeb, viz. graf 4.8.

Graf 4.8 Hlavní položky nákladů jazykové školy Hello



Zdroj: Vlastní zpracování

Do reklamy se investuje celoročně, avšak ve větší míře se investuje na podzim a na jaro, kdy probíhají zápisy do jednotlivých kurzů. Největší položku nákladů v oblasti reklamy pak tvoří billboardy, reklama v rádiu a reklamní LED panely.

4.3.3.2 Analýza portfolia jazykové školy (BCG matice)

V tabulce 4.4 je provedeno rozčlenění jednotlivých hlavních a doplňkových služeb jazykové školy Hello do matice BCG. Toto rozčlenění bylo provedeno na základě prozkoumání interních materiálů společnosti a konzultací s ředitelkou školy. Dojné krávy, tedy výuka anglického a německého jazyka a také firemní výuka jsou hlavním zdrojem realizovaných výnosů a zisků. Některé služby spadající do kvadrantu hvězdy mají tendenci stát se do budoucna dojnými kravami. Z hlediska tvorby zisku tak mohou být pro organizaci velmi zajímavými. Pomaturitní studium je mezi studenty velmi oblíbené, avšak v současné situaci možného zrušení statutu studenta je zařazeno mezi otazníky. Kurzy pro seniory nabízí jazyková škola zatím krátce, ale do budoucna se dá očekávat, že se tato služba přesune do kvadrantu hvězdy. Do těchto kvadrantů, tedy hvězdy a otazníky, je potřeba alokovat finanční prostředky. Bídící psi mají také své zastoupení v některých službách, nicméně i tyto služby mají důležité místo v portfoliu jazykové školy.

Tab. 4.4 Matice BCG

HVĚZDY Kurzy pro děti Výuka španělského jazyka Výuka ruského jazyka Překlady a tlumočení Individuální kurzy Přípravné kurzy na mezinárodní jazykové zkoušky	OTAZNÍKY Pomaturitní studium Kurzy pro seniory Výuka italského jazyka Výuka francouzského jazyka
DOJNÉ KRÁVY Výuka anglického jazyka Výuka německého jazyka Firemní výuka	BÍDNÍ PSI Čeština pro cizince Letní intenzivní kurzy Prodej jazykových učebnic Jazykový audit

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3.3 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix lze popsat, jak jsem uvedla v teoretické části této práce, jako soubor nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů. Faktory marketingového mixu označujeme jako tzv. 4P. Jde o produkt, cenu, místo včetně distribučních kanálů a propagaci.

1. Produkt

Jazyková škola Hello uspokojuje potřeby svých zákazníků službami, a to výukou cizích jazyků. Tyto služby jsou doplněny hmotnými produkty, jako jsou učebnice a jiné pomůcky potřebné pro kvalitní výuku.

Jazykové kurzy pro veřejnost

Jazykové kurzy jsou nabízeny od úrovně úplných začátečníků až po pokročilé. Zákazníci si mohou vybrat kurz, který je pro ně nejvhodnější. Jazyková škola nabízí tyto kurzy: Intenzivní kurzy, Kurzy pro děti, Kurzy pro pedagogy, Kurzy pro veřejnost, Pomaturitní kurzy, Zkoušky/pretesty a to v těchto jazycích: Angličtina, Francouzština, Italština, Němčina, Ruština, Španělština, Čeština pro cizince. Kurzy probíhají v moderních učebnách, které disponují tabulí, CD přehrávačem a lektori mají k dispozici také PC s dataprojektorem pro interaktivní výuku. Jazyková škola nabízí také **individuální výuku**, která může probíhat nejen v jazykové škole, ale také u zákazníka doma či ve firmě. Výuka je vhodná pro všechny jazykové úrovně a může probíhat s českým či rodilým mluvčím. Zákazník si tak může vytvořit výuku přímo na míru jeho potřebám.

Jazykové kurzy pro firmy

Jazyková škola zajišťuje firemní vzdělávání od začátečnické úrovně až po úroveň kondiční konverzace pro nejpokročilejší. Provádí analýzu jazykových potřeb pracovníků (jazykový audit) a poté navrhne optimální průběh jazykového vzdělávání, a to včetně rozdělení do skupin podle míry pokročilosti. Jazyková škola také navrhne vhodnou metodiku výuky včetně rozsahu a intenzity.

Překlady a tlumočení

Jazyková škola zajišťuje tlumočení a překlady textů z a do všech světových jazyků. Nabízí rovněž překlady mezi dvěma cizími jazyky, samozřejmostí jsou také korektury. Při tlumočení i překladech náročných textů spolupracuje škola s experty z dané oblasti, jako jsou univerzitní profesori, lékaři, právníci apod. Při dlouhodobé spolupráci s klientem preferuje vytvoření terminologického slovníčku, na jehož vzniku se klient sám podílí. Tato pomůcka poté škole pomáhá zajistit v překladech odbornou konzistenci. Termíny dodání mohou být standardně do 3 dnů; expresně do 24 hodin a po dohodě také v kratším termínu.

Jazyková škola nabízí svým zákazníkům také služby doplňkové. Jedná se o prodej jazykových učebnic, slovníků a ostatních učebních pomůcek.

Od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy také získala akreditaci na vzdělávací program Obchodní referent a další akreditované kurzy DVPP.

2. Cena

Ceny za jazykové kurzy pro veřejnost jsou stanoveny na pevné úrovni podle počtu výukových hodin. Bližší informace se zákazník může dozvědět na webových stránkách jazykové školy, telefonicky, emailem nebo na recepci. V porovnání s konkurencí má jazyková škola ceny nízké. Jak tvrdí paní ředitelka jsou ceny jazykových kurzů „lidové,“. Pro srovnání s konkurencí jsem vybrala cenu za jednoletý kurz anglického jazyka pro veřejnost, viz. tabulka 4.5.

Tab. 4.5 Cena jednoletého kurzu anglického jazyka pro veřejnost

Jazyková škola	Hello	Cloverleaf	Polyglot	Pygmalion	Eddica
Intenzita výuky					
2x45min./týdně	4 999,-	5 750,-	5 900,-	5 890,-	5390,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je jasné vidět, že jazyková škola má cenu veřejných jazykových kurzů na nižší úrovni než vybraná konkurence.

Cena jednoletého pomaturitního studia anglického, německého a španělského jazyka je odlišná dle termínu přihlášení, viz. následující tabulka 4.6.

Tab. 4.6 Cena pomaturitního studia jazykové školy Hello

do 31. prosince	11 999,-
do 31. ledna	13 999,-
do 28. února	14 999,-
do 31. března	16 999,-
do 30. dubna	18 999,-
do 31. května	20 999,-
do 30. června	22 999,-
do 31. srpna	24 999,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro srovnání: Jazyková škola Cloverleaf nabízí pomaturitní studium jazyků za pevnou cenu 18 950,- a jazyková škola Pygmalion za 18 980,- (v případě zaplacení celé částky nabízí škola slevy od 500 – 1500,-). Pokud se tedy student přihlásí během začátku roku, může mít pomaturitní studium za mnohem nižší cenu, než nabízí konkurence. Nicméně, v případě, že se studenti rozhodnou až po složení maturity, tedy období květen - srpen, je cena oproti konkurenci vyšší. Studijní materiály a případná mezinárodní zkouška není v ceně zahrnuta. Pokud doporučí účastník pomaturitního studia kurz další osobě, která se do kurzu pomaturitního studia přihlásí, a tento fakt doloží, získává slevu 500,- Kč. Účastníci pomaturitního studia mají zvýhodněné ceny jazykových zkoušek. Kurzovné je možné individuálně sjednat ve dvou splátkách. Ceny pro individuální a firemní výuku se sjednávají individuálně podle požadavků klienta. Taktéž cena za překlady a tlumočení je stanovena individuálně. Základem pro stanovení ceny překladu je jedna normostrana – 1800 znaků. V případě tlumočení je cena stanovena od 2 500 Kč. Jazyková škola Hello poskytuje svým zákazníkům různé slevy, akce a kreditní systém, o kterém jsem se zmiňovala výše.

3. Distribuce

Výuka cizích jazyků probíhá přímo v jazykové škole s výjimkou individuálních a firemních kurzů, které mohou probíhat také u klientů doma či v práci. Pro svou práci jsem se rozhodla analyzovat centrálu jazykové školy. Centrála jazykové školy Hello sídlí v Ostravě – Mariánských Horách na ulici Novinářská 7. Přímo naproti jazykové škole se nachází obchodní centrum Futurum. Centrála jazykové školy má vynikající dostupnost MHD. Přímo před jazykovou školou je autobusová zastávka, na tramvajovou zastávku se zákazník dostane do 10-ti minut. Zákazníci mohou bezplatně zaparkovat vedle budovy jazykové školy nebo u nákupního centra Futurum.

4. Propagace

Reklama

V rámci reklamy využívá jazyková škola propagační letáčky a reklamní poutače, tzv. billboardy, které jsou umístěny po celé Ostravě. Jako příklad umístění letáčků mohu uvést fakulty Vysoké školy báňské – technické univerzity Ostrava, Mc donald nebo různé veletrhy. Jedním z veletrhu, na kterém se koncentruje velké množství potenciálních zákazníků, je Veletrh pracovních příležitostí: Kariéra Plus. Významnou formou reklamy jsou také média. Jazyková škola využívá k umístění své reklamy rádio Orion a rádio Evropa 2. Pro šíření informací o firmě, využívá jazyková škola také prostředky MHD. Reklama je umístěna jak na, tak také uvnitř MHD.

Podpora prodeje

Jazyková škola poskytuje svým zákazníkům věrnostní (kreditní) systém. V rámci kreditního systému sbírají zákazníci kreditní body, které mohou následně využít při další koupi kurzů pro veřejnost. Kromě kreditního systému poskytuje jazyková škola také různé množstevní slevy, slevy při koupi 2 semestrů najednou nebo dárkové poukazy. V rámci podpory prodeje nabízí jazyková škola Hello také bezplatné ukázkové hodiny jazykových kurzů pro veřejnost. Zákazníci se tak mohou seznámit s prostředím jazykové školy a se stylem výuky včetně kvality lektorů. V neposlední řadě má jazyková škola také své reklamní předměty, které jsou poskytovány zákazníkům při testování, předávání certifikátů, účasti na školeních a konferencích. Pro studenty pomaturitního studia uspořádala jazyková škola Hello v minulém roce také soutěž o iPad.

Osobní prodej

Osobní prodej vykonává recepční, která poskytuje zákazníkovi bližší informace o jednotlivých kurzech a cenách. Ředitelka školy aktivně oslovuje potenciální firemní zákazníky a instituce.

Public relations

Jazyková škola pořádá řadu konferencí. Na začátku roku Hello ve spolupráci s Cambridge University Press zorganizovali zajímavé semináře pro lektory a učitele ZŠ a SŠ. Workshopy se opíraly zejména o téma přípravy studentů na mezinárodní zkoušky Cambridge Examinations, motivaci studentů, nabídly praktické tipy do výuky a představily účinné

metody dramapedagogiky²². Pro své lektory organizuje jazyková škola Hello pravidelná zábavná setkání. O spokojenosti zákazníků, kteří již využili služeb jazykové školy, se veřejnost může dozvědět přímo z jejich webových stránek, na kterých Hello prezentuje reference svých zákazníků. Jazyková škola vydává odborné články například v rámci AJŠA ČR nebo také v novinách, například Mladá fronta dnes. V rámci public relations Hello sponzoruje různé studentské plesy, například ples VŠB.

Přímý marketing

Jazyková škola aktivně, emailem či telefonicky, oslovuje potenciální firemní zákazníky. Studenti jazykové školy se mohou také na jejich webových stránkách přihlásit prostřednictvím svého účtu.

Internetová komunikace

Jazyková škola Hello má přehledné webové stránky, prostřednictvím kterých se může široká veřejnost dozvědět o její historii, poskytovaných službách, cenách, případně další informace. Se svými zákazníky také komunikuje prostřednictvím sociální sítě Facebook. Na internetu využívá také bannery a PPC (pay per clic – placení za kliknutí). Tato reklama je efektivní zejména proto, že škola platí za „prokliknutí“, na její stránky a je jisté, že se daný uživatel o jazykovou školu zajímal.

4.4 Vyváženost vnějších příležitostí a ohrožení a silných a slabých stránek

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí je možné odhalit příležitosti a ohrožení v okolí organizace a najít její silné a slabé stránky. Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky a současně být připraven na potenciální příležitosti a ohrožení.

Silnou stránkou jazykové školy Hello je její tradice. Na trhu působí od roku 1996 a za tuto dobu se stala známou a mezi zákazníky vyhledávanou jazykovou školou v Ostravě. Její výhodou je také dobrá dopravní dostupnost a snadné zaparkování. Velmi pozitivním faktorem je pro jazykovou školu Hello členství v Asociaci jazykových škol a agentur ČR a dodržování jejího Kodexu kvality. Tento Kodex garantuje kvalitu, kterou členské školy a agentury

²² **Dramapedagogika** je netradiční studijní metoda využívající opakování a praktickou slovní zásobu. Je určena většinou žákům základních škol nebo specializovaných mateřských školek. Těm je předáván zábavný příběh, jehož aktéry pak sami ztvárňují v divadelní hře. Netradiční formou se učí svou roli, opakují si anglická slovíčka a anglicky komunikují.

dodávají svým zákazníkům. Tímto je zajištěna také vysoká kvalifikace a odbornost lektorů, kteří jsou nosnými prvky výuky. Další silnou stránkou jazykové školy Hello je, že je akreditovaným centrem pro skládání mezinárodních zkoušek k certifikátu Cambridge English, zkoušky z angličtiny a také Goethe-Institut, zkoušky z němčiny. Zájemci mohou vyzkoušet také tzv. pretesty, které dávají šanci kandidátům vyzkoušet si zkoušku z angličtiny „nanečisto.“ Je to možnost ověřit si své znalosti v nejproblematictějších částech testu. Jazyková škola nabízí také přípravné kurzy k těmto mezinárodním jazykovým certifikátům. Propagace jazykové školy patří také mezi její silné stránky. Pomocí této propagace o sobě dává vědět široké veřejnosti. Letáky jazykové školy Hello jsou distribuovány například na fakulty VŠB-TUO, kde je velká koncentrace potenciálních zákazníků stejně jako na veletrhu KARIÉRA PLUS. Učebny jazykové školy disponují audio-vizuální technikou, jsou vybaveny interaktivní multimediální tabulí, CD přehrávačem a lektoři mají k dispozici také PC s dataprojektorem pro interaktivní výuku. Díky své dlouholeté historii, vybudované image, dobré dopravní dostupnosti, vysoké kvalifikaci a nízké fluktuaci svých pracovníků, referencím svých zákazníků a nízkým cenám je škola ve vhodné pozici se dále rozvíjet.

Slabou stránkou jazykové školy je absence moderních forem výuky jako je *e-learning* či *skype*, o které je v dnešní uspěchané době zájem, a které již některé konkurenční školy v Ostravě poskytují. Portfolio jazykové školy by také mohlo být rozšířeno o jazykové kurzy v zahraničí, které jsou v dnešní době také velmi populární. Životní styl obyvatel se mění, lidé chtějí poznávat nové kultury, stále více cestují a vytvářejí nové mezikulturní přátelství. I přesto, že má jazyková škola Hello ve srovnání s konkurencí ceny nízké, co se týče pomaturitního studia cizích jazyků, je tato skutečnost omezena. Cena za tuto formu studia je odlišná podle termínu přihlášení. Pokud se student přihlásí před složením maturity, tedy v předstihu, má cenu pomaturitního studia za nižší cenu než mu nabízí konkurence. Ovšem v případě, že by se rozhodl až v období po složení maturitních zkoušek (květen – srpen), je cena oproti konkurenci vyšší. Za slabou stránku považuji také chybějící bezbariérový vstup do budovy a absenci čekárny pro studenty.

Příležitost pro jazykovou školu Hello bych viděla v budování nových poboček v dalších městech České republiky. Mohla by tak proniknout na nové trhy a získat nové zákazníky. Další příležitostí by mohlo být členství v asociaci EAQUALS, o které jsem se zmiňovala výše. V případě této organizace by byla jedinou jazykovou školou v Ostravě a druhou jazykovou školou v ČR, která by byla jejím členem. Tato skutečnost by výrazným způsobem zvýšila povědomí o kvalitě jazykové školy. Rostoucí požadavky na znalosti cizího jazyka jsou

pro jazykovou školu také pozitivní. Stejně tak pozitivní je pro školu růst IT technologií, čehož by jazyková škola měla využít a začít používat nové netradiční metody výuky. Příležitosti jsou takové faktory, které nemůže společnost svým jednáním ovlivnit, ale může je využít ve svůj prospěch a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

Stejně tak **hrozby** nemůže společnost nijak ovlivnit, může však využít své silné stránky k jejich eliminaci. Největší hrozbu představuje nepříznivá ekonomická situace a negativní vládní či politické změny. V současné době může jít například o zrušení podpory pomaturitního studia. O toto studium je velký zájem a v případě zrušení statutu studenta by studenti přišli o všechny studentské výhody a museli by si platit zdravotní pojištění, čímž by se jim toto studium výrazně prodražilo a klesl by tak jejich zájem o tyto služby. Další ohrožení by mohlo nastat v případě, že by konkurence nastavila nižší ceny svých služeb nebo by v Ostravě otevřela pobočku známá jazyková škola s tradicí. Jak jsem psala výše, takovouto školou může být například jazyková škola *AKCENT International House Prague*, jenž je jediná v ČR, která prošla přísnou inspekcí a stala se členem organizace EAQUALS. Jednou z hrozeb je také růst IT technologií, a to v případě, že by jazyková škola na tento růst nereagovala. Jazykovou školu může také ohrozit zvýšený zájem o využívání substitutů. I tento faktor lze eliminovat v případě rozšíření služeb o online výuku (která nahrazuje samostudium) či zahraniční kurzy.

V závěru analýzy SWOT je důležité posoudit, co vlastně ve vnitřním a vnějším prostředí organizace převažuje. Odpovíme si na otázku, zda organizace disponuje spíše silnými nebo slabými stránkami a zda plynou z okolního prostředí spíše příležitosti či hrozby. Na tyto otázky nelze odpovědět pouhým vypátráním množství „odrážek“. Vzhledem k tomu, že jsme schopni objektivně vyhodnotit pouze čísla, pomáháme si tím, že každé položce přidělíme **body** (rozpětí 1 – 10, kdy číslo 10 znamená vysokou míru síly či slabosti, větší či menší míru příležitosti nebo hrozby) a také **váhy** (rozpětí 1 – 7, kdy číslo 7 znamená velký význam pro odvětví), protože i když je organizace v určité schopnosti silná, neznamená to, že tato síla je důležitá pro existenci v odvětví a pro boj s konkurencí (Horváthová, Janečková, 2007).

Předchozí výčet silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je znázorněn do přehledné tabulky 4.7. Tento výčet je seřazen vzestupně podle abecedy. Poté jsou na základě doporučení výše zmíněných autorek těmto faktorům přiděleny body a váhy.

Tab. 4.7 Hodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti

SILNÉ STRÁNKY	Body	Váha	Součin
Audio-vizuální technika	9	4	36
Čerpání prostředků z ESF	8	3	24
Členství v AJŠA ČR	10	5	50
Dobrá dopravní dostupnost	8	5	40
Dobrá úroveň propagace	7	5	35
Image, tradice organizace	8	5	40
Kvalifikovaní lektoři	9	6	54
Možnost složení mezinárodních jazykových zkoušek	9	3	27
Nízké ceny	5	7	35
Široké portfolio služeb	7	7	49
Součet	390		
Průměr	39,0		
SLABÉ STRÁNKY	Body	Váha	Součin
Absence čekárny	5	2	10
Absence moderních metod výuky (Skype, e-learning, m-learning)	7	5	35
Absence zahraničních kurzů	6	4	24
Chybějící bezbariérový přístup	5	5	25
Vyšší cena pomaturitního studia	3	4	12
Součet	106		
Průměr	21,2		
PŘÍLEŽITOSTI	Body	Váha	Součin
Budování nových poboček	8	5	40
Členství v asociaci EAQUALS	6	4	24
Rostoucí požadavky na znalosti cizího jazyka	7	4	28
Růst IT technologií - využívání nových tech.poznatků (e-learning, skype)	8	6	48
Rozšíření nabídky jazykových služeb o zahraniční kurzy	6	4	24
Součet	164		
Průměr	32,8		
HROZBY	Body	Váha	Součin
Nepříznivá ekonomická situace (růst inflace, nezaměstnanosti, pokles HDP)	9	7	63
Nová pobočka známé jazykové školy	7	5	35
Růst IT technologií - zvýšení oblíbenosti nových tech.poznatků (e-learning, skype)	8	6	48
Vládní či politické negativní změny (např. zrušení podpory pomaturitního studia)	8	6	48
Vstup konkurence s nižšími cenami	7	6	42
Zvýšené využívání substitutů	6	6	36
Součet	272		
Průměr	45,3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Vynásobením bodů a vah byly získány celkové sumy a tyto sečtené hodnoty pak byly vyděleny jejich počtem. Obecně tím dojde k odstranění zkreslení, jež by mohlo nastat v případě, kdy například kritický hodnotitel najde ve firmě silných stránek více než stránek slabých. To se také stalo v tomto případě. Výsledky budou nyní přeneseny do následujícího schématu (tab. 4.8), ze kterého vyjde nejvhodnější strategie pro danou organizaci.

Tab. 4.8 Schéma znázorňující výsledky SWOT analýzy

		O		
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	W	WO strategie HLEDÁNÍ	SO strategie VYUŽITÍ
36,5	21,2			
Silné stránky – Slabé stránky = 39 – 21,2 = 17,8				
Příležitosti (O)	Hrozby (T)			
32,8	45,3			
Příležitosti – Hrozby = 32,8 – 45,3 = - 12,5				
			T	

17,8

-12,5

ST strategie
KONFRONTACE

S

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy byly získány výsledky, které představují odrazový můstek pro formulaci základního doporučení strategické orientace organizace, a to proto, že respektuje soulad mezi jejími interními schopnostmi a vnějším prostředím. Z tabulky 4.8 vyplývá, že v jazykové škole Hello převládají silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Měla by tedy využít své vnitřní síly k překonání možného ohrožení a použít tedy strategii (ST) Konfrontace.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje posouzení toho, zda vrcholový management analyzované organizace uplatňuje postupy strategického řízení a nakolik jsou úspěšné. Posledním krokem je pak výběr vhodné strategie pro rozvoj společnosti a splnění jejich cílů.

5.1 Posouzení aplikace postupů strategického řízení a jejich úspěšnost

Z údajů o dosavadním působení jazykové školy Hello od roku 1996, získaných analýzou dostupných organizačních dokumentů a rozhovorem s ředitelkou této soukromé vzdělávací společnosti vyplývá, že společnost od svého založení postupně zvyšuje počty svých zákazníků a klientů, diferencuje své vzdělávací aktivity, „customizuje“ je (tzn. „šije je na míru“ svým klientům), rozšiřuje své produktové portfolio neboli repertoár nabízeného jazykového vzdělávání a soustavně posiluje svůj vzdělávací potenciál. Zřizuje si filiálky v centrech vyššího zájmu o jazykové vzdělávání zvláště na Moravě a ve Slezsku. Tyto „indicie“ svědčí o výrazných strategických ambicích vedení společnosti, a zároveň – zejména vzhledem k setrvalosti nastavených rozvojových trendů – dokládají strategickou způsobilost managementu společnosti.

Po provedení jednotlivých strategických analýz včetně shrnutí jejich výsledků pomocí metody SWOT mi byla tato skutečnost potvrzena. Z výsledků SWOT analýzy lze vyvodit, že si jazyková škola vede dobře. Silné stránky převažují nad slabými. Jazyková škola je na trhu již 17 let a za tuto dobu si vybudovala dobré jméno. I přes vysokou konkurenci na trhu jazykových služeb patří mezi vyhledávané jazykové školy v Ostravě a okolí. Nabízí široké portfolio jazykových služeb za příznivé ceny. Významným faktorem je pro jazykovou školu členství v AJŠA ČR, čímž dává najevo kvalitu svých poskytovaných služeb včetně kvality lektorů. Strategické řízení uplatňované v jazykové škole se tedy dá ohodnotit jako úspěšné.

Současná strategie školy klade důraz především na zachování vysoké kvality služeb, personálu a konkurenceschopné ceny. Je orientovaná na zákazníky, přičemž se škola orientuje zejména na dlouhodobé zákazníky, které si snaží zachovat i do budoucna pomocí věrnostního programu. Na druhou stranu se snaží o individuální přístup také k nově přichozím zákazníkům, u kterých usiluje zejména o rozřazení do správného kurzu. Spokojenost zákazníků vidím jako strategickou prioritu.

5.2 Návrh strategie rozvoje jazykové školy

Po provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí a následném vyhodnocení pomocí analýzy SWOT jsme dospěli k závěru, že jazyková škola by měla včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím svých silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie. Tato strategie je vhodná, jelikož škola má jasnou představu o tom, v čem jsou její silné stránky. Vzhledem k této skutečnosti může svou vnitřní sílu použít k odvrácení hrozeb zvenčí.

Jazyková škola by se měla zaměřit na **zefektivnění svých marketingových aktivit**, jejichž prostřednictvím by mohla lépe využít svých silných stránek k eliminaci ohrožení. Rozšířením svých současných služeb o nové získá škola určitou konkurenční výhodu a ve spojení s dobře provedenými marketingovými aktivitami jí to pravděpodobně zajistí úspěch.

Na základě provedení marketingové analýzy jsem zhodnotila, že marketingová strategie školy je na dobré úrovni. I přes tuto skutečnost doporučuji vedení společnosti přistoupit k jejímu uvážlivému zefektivnění. V následujícím textu je uveden výčet navrhovaných změn a jejich stručný obsah v rámci marketingového mixu.

V oblasti **produktu / služby** navrhuji rozšířit portfolio služeb o jazykové kurzy v zahraničí a online metody výuky. Jak bylo zmíněno v závěru Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, substituci jazykových kurzů může představovat preference zákazníků studovat v zahraničí či samostudium. Zavedení těchto služeb by odstranilo možnost této substituce, jelikož zákazníci by mohli studovat v pohodlí domova v rámci jazykové školy Hello, nebo u ní mohli využít studium v zahraničí.

Hlavní výhody studia cizího jazyka v zahraničí

Jazykové studijní pobyty v zahraničí nejsou jen studiem, ale také příležitostí získat mnoho zážitků a poznat nové lidi. Zajišťují vysokou intenzitu výuky a pozitivní je také skutečnost, že student své znalosti okamžitě použije v praxi. Pokud se student rozhodne například pro měsíční intenzivní jazykový pobyt v zahraničí, zdokonalí se stejně, jako by chodil v České republice celý rok na kurz, který má dvě lekce týdně a po ukončení výuky se okamžitě vrací ke svému rodnému jazyku. Navíc se student učí v zajímavých destinacích, takže si studium může spojit s dovolenou. V tomto případě je vyšší finanční náročnost na studium kompenzována vyšším progresem ve výuce.

Hlavní výhody online výuky cizího jazyka

Časová vytíženost potenciálních studentů, plošné rozšiřování internetu a skutečnost, že do výuky stále více zasahuje technika je hlavním důvodem, proč lidé vyhledávají tyto metody výuky. Internetové programy na výuku cizích jazyků se neustále rozvíjejí a zkvalitňují. Studující tak mohou co nejefektivněji využít svůj čas pro výuku. Výuka se poté stává rychlejší, levnější a zejména pohodlnější. On-line výuka pomáhá prohloubit a udržovat si znalost jazyka i mimo jazykovou školu. Student se může soustředit na vlastní slabé stránky a postupovat vlastním tempem. Tuto formu výuky oceňují především maminky na mateřské dovolené, lidé z míst, kde není možnost docházky do klasických jazykových kurzů, lidé časově vytížení nebo s omezenou pohyblivostí. Z tohoto důvodu se domnívám, že by tyto formy výuky mohly přilákat nové zákazníky. Výuka prostřednictvím programu *Skype* klade důraz především na porozumění slyšenému slovu a na mluvení. Každou hodinu si student může nahrát a kdykoli si ji poslechnout znova, čímž si připomene, co s lektorem probírali. V rámci *e-learningu* získá student neomezený přístup do online výukového programu. Na základě vstupního testu, definice svých cílů a zaměření studia poté program vygeneruje vhodný učební plán. Součástí je obvykle přístup k dalším podpůrným materiálům (např. videím či filmovému dabingu) a také statistiky, které studentovi pomáhají ve vyhodnocení pokroku ve studiu. Výuka probíhá bez podpory virtuálního lektora, možná je však kombinace s klasickými kurzy nebo s výukou přes *Skype*.

Ceny jazykové školy Hello jsou ve srovnání s konkurencí nízké. Tuto strategii bych udržovala i nadále, protože je stále mnoho lidí, kteří dávají přednost nízké ceně před kvalitou. Aby si škola udržela nižší ceny než má konkurence, doporučila bych upravit ceny pomaturitního studia jazyků, viz tabulka 4.9.

Tab. 4.9 Upravená cena pomaturitního studia

do 31. prosince	11 999,-
do 31. ledna	12 999,-
do 28. února	13 999,-
do 31. března	14 999,-
do 30. dubna	15 999,-
do 31. května	16 999,-
do 30. června	17 999,-
do 31. srpna	18 999,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jazyková škola by tak měla cenu v případě dřívějšího přihlášení studenta (tj. prosinec – květen) na nižší úrovni než konkurence a v období červen – srpen, tedy po maturitních zkouškách (kdy se studenti obvykle rozhodují, co budou dělat po škole) by byla cena stanovena na srovnatelné úrovni s konkurencí.

Distribuce – výuka cizích jazyků, jak bylo popsáno v analýze marketingového mixu, probíhá přímo v jazykové škole s výjimkou individuálních a firemních kurzů, které mohou probíhat také u klientů doma či v práci. Jako nedostatek jazykové školy považují absenci bezbariérového vstupu do budovy. Zákazníci s omezenou možností pohybu se při svém rozhodování s největší pravděpodobností obrátí na konkurenci. Další doporučení bych měla k čekací místnosti pro studenty, která ve škole chybí. Tuto čekárnu by mohli využít studenti v případě, že by jim zbýval čas před začátkem výuky popřípadě i po výuce, kdy by si chtěli ještě popovídat s přáteli a říct si své dojmy či si dovysvětlit probranou látku. V tomto případě by byl vhodný také automat s nápoji, kávou či drobným občerstvením.

Propagaci má jazyková škola na dobré úrovni a řadím ji mezi silné stránky školy. I přesto bych navrhla pár doporučení, které by mohly současnou situaci ještě více posílit a zefektivnit.

Vhodnou formou přímého marketingu je zasílání *newsletterů* lidem, kteří se zaregistrují emailem na webových stránkách školy. V současné době jazyková škola zasílá novinky pouze zákazníkům, kteří si na jejich stránkách vytvoří svůj účet. Proto se mé doporučení týká pouze návrhu vytvoření informace pro zasílání newsletterů na hlavní webovou stránku školy, aby o této možnosti měla ponětí široká veřejnost. Zákazníci by tak mohli pravidelně dostávat informace o novinkách, akcích, případně různých zvýhodněných nabídek pouze pro příjemce těchto newsletterů. Součástí by mohly být také rozhovory s lektory, anglické křížovky či jiná drobná vzdělávací zábava.

Jazyková škola by také mohla spolupracovat s některými středními školami a nabídnout jim cenově zvýhodněné kurzy. Propagace by probíhala formou ústní prezentace s důrazem na důležitost studia jazyků pro budoucí uplatnění na trhu práce, popřípadě možnosti snazšího využití zahraničních stáží či studia v zahraničí, které jsou obvykle nabízeny na vysokých školách. V případě, že by studenti neměli v plánu nastoupit na vysokou školu, mohla by je tak jazyková škola seznámit s možností pomaturitního studia jazyků. Tuto propagaci využívají například autoškoly, které na středních školách propagují své zvýhodněné nabídky a lákají tak

budoucí plnoleté uchazeče na nižší ceny. Z vlastní zkušenosti vím, že bylo na základě této prezentace o dané autoškoly zájem.

Dále bych navrhla k systému slev, které jazyková škola poskytuje, přidat speciální slevy pro studenty, pro osoby starší 60 let, pro osoby evidované na úřadu práce, pro maminky (tatínky) na rodičovské dovolené, kteří se prokážou relevantním dokladem. Tyto slevy by mohly být ve formě procent (například 10%) nebo pevné částky (například 500,-).

Poslední doporučení k faktoru propagace se týče podpory prodeje. Doporučila bych škole, aby pořádala pravidelné soutěže (například Velké letní soutěže) pro své studenty. Příkladem by mohla být například soutěž o nejlepší esej v cizím jazyce, popřípadě nejlepší návrh k doplnění výuky, čímž by škola zároveň získala zpětnou vazbu od svých studentů. Výhrou by pak mohl být semestrální kurz zdarma, což by mohlo studenta v případě spokojenosti motivovat ke koupi dalšího semestru.

Domnívám se, že všechny tyto návrhy jsou v souladu s cílem jazykové školy, uvedeným v rámci podkapitoly 4.3.1- Základní strategické záměry.

6 Závěr

Cílem diplomové práce, zformulovaným v jejím úvodu, bylo provedení strategické analýzy jazykové školy Hello a zhodnocení toho, zda a jakým způsobem management dané organizace uplatňuje při jejím řízení strategický přístup, a nakolik je úspěšný. Následně měl být vypracován návrh vhodné strategie pro rozvoj společnosti a splnění jejich cílů. Práce byla rozdělena do čtyř částí.

První – teoretická část se zabývala vysvětlením základních pojmů, jako je strategie, strategické myšlení, strategické řízení včetně jednotlivých fází jeho procesu. Problematika byla popsána podle dostupné odborné literatury. V rámci této kapitoly byl čtenář seznámen s metodami a technikami strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které byly následně použity v části analytické.

Další část byla věnována vypracování výchozí charakteristiky analyzované společnosti s využitím metody analýzy dostupných dokumentů a veřejně publikovaných dokumentů včetně rozhovoru s ředitelkou společnosti. Charakteristika byla provedena se zaměřením na vznik a historii společnosti, předmět její činnosti, nabídku současných vzdělávacích služeb, organizaci, řízení a personální zabezpečení a také finanční zabezpečení.

V praktické části byla provedena strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí působnosti organizace byla provedena s využitím standardních analytických strategických metod a technik, jako je analýza PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí organizace byla použita metoda analýzy zdrojů, analýza produktového portfolia a analýza základních položek marketingového mixu. Závěrem analytické části bylo posouzení vnitřního prostředí, zdrojů a potenciálů organizace, a identifikování jejich vnitřních silných a slabých stránek ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám s využitím analytického schématu SWOT.

Závěrečná část této práce se věnovala návrhům a doporučením. V úvodu bylo posouzeno, zda vrcholový management analyzované organizace uplatňuje postupy strategického řízení a nakolik jsou tyto postupy úspěšné. Posledním krokem bylo uvedení návrhů a doporučení strategického postupu pro danou organizaci.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a Stanislav Hájek. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HENRY, Anthony. *Understanding strategic management*. 1.vydání. New York: Oxford University Press, 2008. 441 s. ISBN 978-0-19-928830-4.

JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVATHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.

JEFFS, Chris. *Strategic management*. 1.vydání. Los Angeles: SAGE, 2008. 226 s. ISBN 978-1-4129-4768-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan Scholes. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1.vydání. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1.vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KRYMLÁKOVÁ, Hana a kolektiv. *Etika a odpovědnost organizace*. 1.vydání. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1.vydání. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1.vydání. Česká Republika: Computer Press, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a rozvoj řízení lidských zdrojů* Elektronický studijní text. 360 s. Opava: SU Opava, 2012

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1.vydání. Praha: C. H. BECK, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav Řehoř a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva Kislingerová a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 5.přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb. Efektivně a moderně*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WITCHER J, Barry a Vinh Sum Chau. *Strategic management. Principles and practise*. 1.vydání. Andover: Cengage Learning EMEA, 2010. 325 s. ISBN 978-1-84480-993-6.

Internetové zdroje:

ABC ENGLISH: *Angličtina je na prvním místě*. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.abcenglish.cz/cz/blog/48-anglictina-je-na-prvnim-miste/?idu=321>

ACERT: *Asociace certifikovaných jazykových škol*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://acert.cz/acert-o-nas/>

AJŠA: *Asociace jazykových škol a agentur ČR*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.ajsa.cz/>

AKCENT: *O nás: EAQUALS*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.akcent.cz/cz/p/262/eaquals.html>

ANGLICKÁ SLOVÍČKA: *Angličtina efektivně – nejužívanější anglická slovíčka a jejich opakování*. [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.anglickaslovicka.cz/slovni-zasoba/Anglictina-efektivne-nejuzivanejsi-anglicka-slovicka-a-jejich-opakovani>

CLOVERLEAF: *O nás*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.cloverleaf.cz/o-nas/>

ČESKÁ TELEVIZE: *Češi své jazykové schopnosti zlepšují jen těžko*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/120437-cesi-sve-jazykove-schopnosti-zlepsuji-jen-tezko/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Dospělí Češi mají zájem o studium jazyků*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/dospeli_cesi_maji_zajem_o_studium_jazyku

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Míra inflace*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

EDDICA: *Proč si vybrat jazykovou školu Edicca?* [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.js-eddica.cz/skola/info-proc-eddica.html>

EUROPEAN COMMISSION: *Speciální EUROBAROMETR 243 „Evropané a jejich jazyky”*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_sum_cs.pdf

KURZYCZ: *ČR - DPH zvýšila lednovou inflaci, meziročně ale ceny klesly*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/346799-cr-dph-zvysila-lednovou-inflaci-mezirocne-ale-ceny-klesly/>

KURZYCZ: *ČR - nezaměstnanost v prosinci výrazně rostla, míra na 9,4%*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/345157-cr-nezamestnanost-v-prosinci-vyrazne-rostla-mira-na-9-4/>

KURZYCZ: *HDP 2013, vývoj HDP v ČR*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KURZYCZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013*. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

METRO: DAVID, Jan. Jazyk po maturitě? Ale draž a ne jako student. *Deník metro* [online]. 2013. č. 34. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/ctete-metro.aspx?datum=18.%202.%202013>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Změna výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13856/tz_071112a.pdf

POLYGLOT: *O nás*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.polyglot.cz/o-nas/>

PYGMALION: *O škole, metodách výuky a lektorech*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.pygmalion.cz/jazykova-skola-metody-vyuky-lektori/>

SLŮNĚ: *Informace pro média*. [online]. [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.slune.cz/o-firme/informace-pro-media/>

Interní dokumenty jazykové školy Hello

Seznam zkratek

ACERT	Asociace certifikovaných jazykových škol
AJŠA	Asociace jazykových škol a agentur
ČNOPK	Česko-německá obchodní a průmyslová komora
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EAQUALS	Evaluation & Accreditation of Quality in Language Services (Hodnocení a akreditace kvality jazykových služeb)
ESF	Evropský strukturální fond
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SEER	Společný evropský referenční rámec
SŠ	Střední škola
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...26.4.2013...

.....Vajdová Lucie.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Materská a základní škola Hello
- Příloha č. 2 Certifikát AJŠA, certifikát ke stanovené normě AJŠA, Kodex kvality AJŠA
- Příloha č. 3 Členové sdružení pro zachování pomaturitního studia jazyků
- Příloha č. 4 Článek deníku metro věnující se zrušení pomaturitního studia cizích jazyků
- Příloha č. 5 Porovnání nabídky služeb jazykové školy Hello s vybranou konkurencí jazykových škol v Ostravě

Příloha č. 1 Mateřská a základní škola Hello

Česko-anglická mateřská škola HELLO TEDDY



Jazyková škola Hello provozuje od roku 2008 soukromou bilingvní mateřskou školu, která nabízí nadstandardní předškolní vzdělávání v češtině a angličtině. Školka je určena všem dětem ve věku **3 až 6 let** bez ohledu na národnost či znalosti angličtiny. Hello má již **17 let zkušeností** s jazykovým vzděláváním dětí. Během jejího programu se děti naučí cizímu jazyku přirozenou a zábavnou cestou. Děti jsou přijímány do školky po celý školní rok, dovoluje-li to kapacita. Otevřeno je i v době letních prázdnin.

Program je připravován podle principů mezinárodního programu **Step By Step**, V ČR známý pod názvem **Začít spolu**. Velký důraz je kladen na individuální přístup ke každému dítěti tak, aby se vyvíjelo vlastním tempem a využívalo styl učení, který mu nejlépe vyhovuje.

Ve školce panuje přátelské a rodinné prostředí. Program tvoří zkušení a kvalifikovaní učitelé společně s rodilými mluvčími. Výuka angličtiny je začleněna přirozenou a zábavnou cestou s pestrou paletou aktivit, sportů a zájmových kroužků. Celková kapacita školky je 40 dětí. Na jednoho lektora připadá maximálně 8 dětí, což umožňuje velmi individuální přístup.

Školka sídlí v prostorách základní školy Fr. Formana. S touto školou spolupracuje a díky tomu může využívat tělocvičnu, keramickou dílnu, zahradu s hřištěm, počítačovou a hudební učebnu a zaručit vysokou kvalitu stravování.

Česko–anglická základní škola Hello



Základní škola HELLO je bilingvní školou s výukou předmětů v českém a anglickém jazyce již od první třídy. Tento vzdělávací program je akreditován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

Pro žáky a jejich rodiče škola připravuje:

- nadstandardní vzdělávací a volnočasový program
- výuku v malých skupinách
- prostor pro tvořivost a individualitu
- přípravu žáků na Cambridgeské zkoušky

Čeština je prvním vyučovacím jazykem a na počátku studia převažuje. Děti se s angličtinou seznamují postupně a přirozeně. Při nástupu na základní školu nemusí mít dítě žádné znalosti anglického jazyka. Předmět anglický jazyk se vyučuje od první třídy, jeho časová dotace se pozvolna zvyšuje tak, aby šestileté děti nebyly přetěžovány v období, kdy si ke vzdělávání teprve utvářejí vztah. Angličtinu děti aktivně používají také při hodinách matematiky, tělesné, hudební výtvarné výchovy a v odpoledních aktivitách (například. Umění, sporty, PC, drama, konverzace).

Příloha č. 2 Certifikát AJŠA, certifikát ke stanovené normě AJŠA, Kodex kvality AJŠA



Zdroj: webové stránky jazykové školy Hello

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát

udělený organizaci

Hello language school s.r.o.



Sídlo: Emila Filly 982/12, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory
Česká republika

Bureau Veritas tímto potvrzuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky:

Norma AJŠA kvalitního jazykového vzdělávání

Datum počátečního schválení: 23. BŘEZNA 2012

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu – do: 22. BŘEZNA 2015

Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215

Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti.

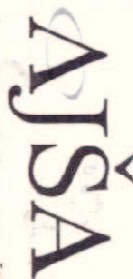
Datum: 23. BŘEZNA 2012

Číslo certifikátu: 122012/13



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS (CZ) s.r.o., spol. s r.o., Olbrachtova 1, 14010 Praha 4, Czech Republic
ISSUING OFFICE ADDRESS: BUREAU VERITAS (CZ) s.r.o., spol. s r.o., Olbrachtova 1, 14010 Praha 4, Czech Republic

Zdroj: webové stránky jazykové školy Hello



ASOCIACE JAZYKOVÝCH ŠKOL A AGENTUR ČR

KODEX KVALITY

Posláním AJŠA ČR je zdokonalovat jazykové vzdělávání na území celé České republiky, rozvíjet činnost a prokázat praxi svých členů. AJŠA ČR je profesní sdružení subjektů zastiňajících společné principy kvality popsané v tomto Kodexu. Kodex tak garantuje kvalitu, kterou členské školy a agentury dodávají svým zákazníkům.

a) Profesionální přístup

- Škola se chová profesionálně a zodpovědně vůči svým zákazníkům, zaměstnancům i spolupracovníkům
- Všem těmto partnernům vychází škola v rámci svých možností vstříc a dodržuje sjednané podmínky
- Škola pravidelně zjišťuje spokojenost svých klientů
- Organizace výuky je nastavena tak, aby klientům maximálně setřila práci

b) Kvalifikovaní lektori

- Všichni lektori jsou řádně kvalifikováni a mají odborné vzdělání (vysokoškolské nebo jiné, odpovídající)
- Všichni lektori zároveň prošli TEFL tréninkem/školením trenérů, interním či u externí autority (DELTA apod.) nebo jiným odpovídajícím školením
- Lektori vyučující děti mají odpovídající pedagogické vzdělání
- Škola své lekterny dlouhodobě vzdělává a poskytuje jim odpovídající zázeim pro další systematický rozvoj jejich kvalifikace
- Škola provádí následky (hospitace) hodin a dává lektorům zpětnou vazbu

Datum: 08.04.2011

Hello language school s.r.o.
IČ: 26839252, DIČ: CZ26839252
Náměstí 1254/7
709 00 Opatowitz
tel.: 569 505 806
Právník: Hana Hájek
Škola

c) Vlastní metodika

- Škola má jasně definovanou vlastní metodiku zaručující kvalitu výuky
- Škola tuto metodiku ochotně prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům
- Každý kurz má dle svého typu stanoven jasný plán výuky

d) Puňhledné reference

- Škola na svých webových stránkách prezentuje reference svých zákazníků
- Škola na vyzádání poskytne kontakty na konkrétní firemní zákazníky, kteří mohou podat relevantní reference

e) Výuka v souladu se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky (ERR)

- Škola testuje vstupní, průběžnou i výstupní úroveň dle ERR
- Lektori škol jsou seznámeni s úrovněmi znalostí dle ERR a komunikují o nich se svými studenty
- Studenti mají čte stanovené s ohledem na ERR

ASOCIACE JAZYKOVÝCH ŠKOL A AGENTUR
ČESKÉ REPUBLIKY, o.s.
Hrozdová 28, 370 01, Česká Budeřovice
IČ: 27100125
Právník: Hana Hájek
Přezident AJŠA

Zdroj: webové stránky jazykové školy Hello

Příloha č. 3 Členové sdružení pro zachování pomaturitního studia jazyků

ČLENOVÉ SDRUŽENÍ:	ÚZCE SPOLUPRACUJÍCÍ ŠKOLY:
AJŠA	AJAK Jičín
ACERT	AKCENT IH Prague
A School	Evropské vzdělávací centrum
AZ-Smart	Hello language centre
AJAK Kladno	JŠ Rybicka
Bohemia Institut	Magic English
CLOVERLEAF	Jazyková škola PARK
Edua Languages (JŠ TUTOR)	Polyglot
EDUCOCENTER	Jazyková škola LEXIS
E-Lingua Profi	
Elvis	
EMPIRE CZ	
Glossa	
Gulliver	
Hannah School	
Jazyková škola Jipka	
Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Pelikán	
Jazyková škola Překladatelska agentura MKM	
Jazyková škola Spell s.r.o.	
Jazykové Studio Spell s.r.o.	
Lingua Centrum	
MIRAMARE	
Presto-překladatelské centrum-jazyková škola	
Pygmalion	
SPĚVÁČEK	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jazyk po maturitě? Ale dráž a ne jako student

Nepříjemná novinka pro tisíce mladých lidí má platit už od září.

O tisíce korun se mohou zvýšit náklady studentů, kteří vlastně ani studenty s dnešními výhodami nebudou. Pokud se letos po maturitě přihlásí na jednoleté denní studium cizího jazyka, budou si muset od podzimu platit třeba zdravotní pojištění.

Na situaci upozorňuje Sdružení pro zachování pomaturitního studia jazyků. „Stát rozhodl o zrušení podpory studentů v těchto kurzech,“ tvrdí předseda sdružení Martin Hejhal. Ročně jde podle něj zhruba o pět tisíc mladých lidí. Odlivu studentů se obávají jazykové školy.

Absolventi pomaturitního studia ve Vzdělávacím centru



O pomaturitních kurzech jazyků: jak to je a jak to bude

Za necelých dvacet let prošlo kurzy přes sto tisíc studentů, letos se jich zúčastní kolem pěti tisíc.

- Školné se pohybuje od 20 do 25 tisíc za rok. Maximální počet studentů ve třídě je osmáct. Požadavky na lektory jsou shodné s kvalifikací středoškolských pedagogů.

- Stát za ně platí zdravotní pojištění, mají i další výhody.
- Od 1. září ale o status studenta mohou přijít. Podle sdružení se tak stalo v důsledku neúspěšného jednání ministerstva školství s ministerstvem práce ohledně otázky, pod čí působnost jednoleté pomaturitní studium jazyků spadá.

Spěváček jsou přitom po deseti měsících schopni složit mezinárodně uznávanou jazykovou zkoušku. „Díky tomu je přínos jasně prokazatelný a měřitelný,“ uvedl pro deník Metro Michal Spěváček.

Skupina poslanců se proto snaží o novelu zákona o státní sociální podpoře. „Denní pomaturitní studium je příprava na budoucí povolání, stejně jako studium na VŠ či VOŠ. Nevidím důvod, proč by měl student platit zdravotní pojištění,“ kritizuje novinku poslankyně Vlasta Bohdalová. Představa ministerstva práce o šetření peněz je podle kritiků novinky problematická. „Je iluzorní si myslet, že všichni začnou v 18 či 19 letech pracovat a odvádět státu sociální a zdravotní pojištění,“ shodují se.



JAN DAVID
jan.david@metro.cz

INTERCE

Zdroj: DAVID, Jan. Jazyk po maturitě? Ale dráž a ne jako student. *Deník metro* [online]. 2013. č. 34. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/ctete-metro.aspx?datum=18.%2020202013>

Příloha č. 5 Porovnání nabídky služeb jazykové školy Hello s vybranou konkurencí jazykových škol v Ostravě

	Hello	Cloverleaf	Polyglot	Pygmalion	Edicca	Slůně – svět jazyků
Členství v AJŠA	1	-	-	-	1	1
Členství v ACERT	-	1	1	1	-	-
Možnost složení jazykových zkoušek Cambridge ESOL	1	1	-	1	-	-
Možnost složení jazykových zkoušek od Goethe - Institut	1	-	-	-	-	-
Možnost získání certifikátu ECL (mezinárodní jazykový certifikát Evropské Unie)	-	-	-	-	1	-
Kurzy pro veřejnost	1	1	1	1	1	1
Testovací centrum společnosti PEARSON Language Assessments	-	-	1	-	-	-
Možnost složení zkoušky TOEIC	-	-	-	-	-	1
Individuální kurzy	1	1	1	1	1	1
Firemní kurzy	1	1	1	1	1	1
Pomaturitní studium	1	1	-	1	1	-
Kurzy v zahraničí	-	1	1	1	-	1
Prázdninové kurzy	1	1	-	-	1	-
Kurzy pro děti	1	1	-	1	1	1
Kurzy pro seniory	1	-	-	-	-	1
Odborné (specializované) kurzy	1	1	1	-	1	1
Víkendové kurzy	1	-	1	-	-	-
Příprava k mezinárodním certifikátům	1	1	1	1	1	1
Prodej jazykových učebnic	1	1	1	-	-	1
Překlady, tlumočení	1	1	1	-	-	1
Jazykový audit	1	1	1	-	-	1
E-learning	-	1	1	-	-	-
Skype	-	-	-	-	-	1
SOUČET BODŮ	16	15	13	9	10	14

Zdroj: Vlastní zpracování